

• CUADERNOS • • DE ESTUDIO •

2

**EL ESTILO DE ADMINISTRACION
DE EMPRESAS EN LAS GRANDES
FIRMAS DEL JAPON**

Una Reseña

Frank A. Roca E.



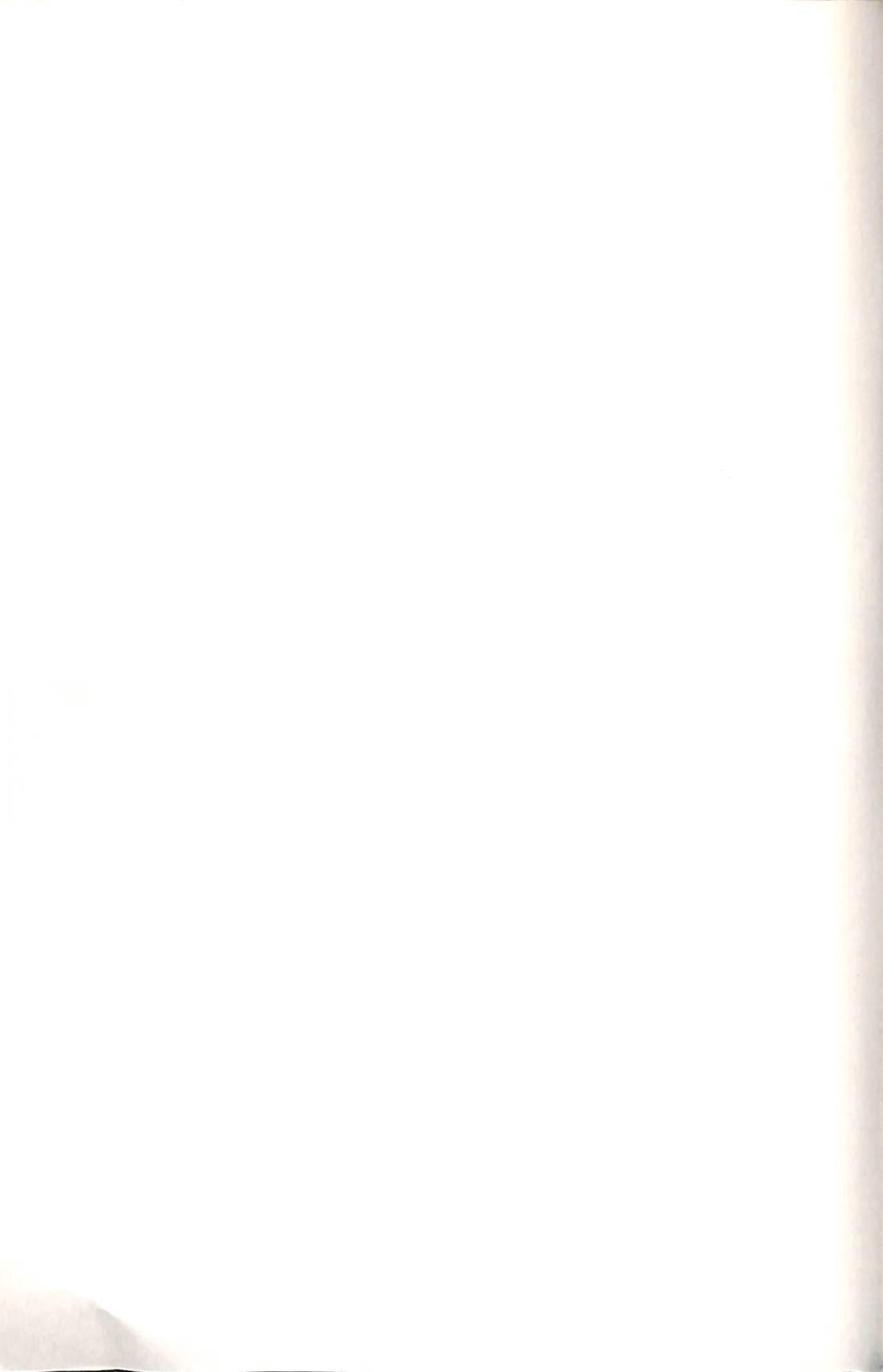
Universidad APEC

**EL ESTILO DE ADMINISTRACION
DE EMPRESAS EN LAS GRANDES
FIRMAS DEL JAPON**

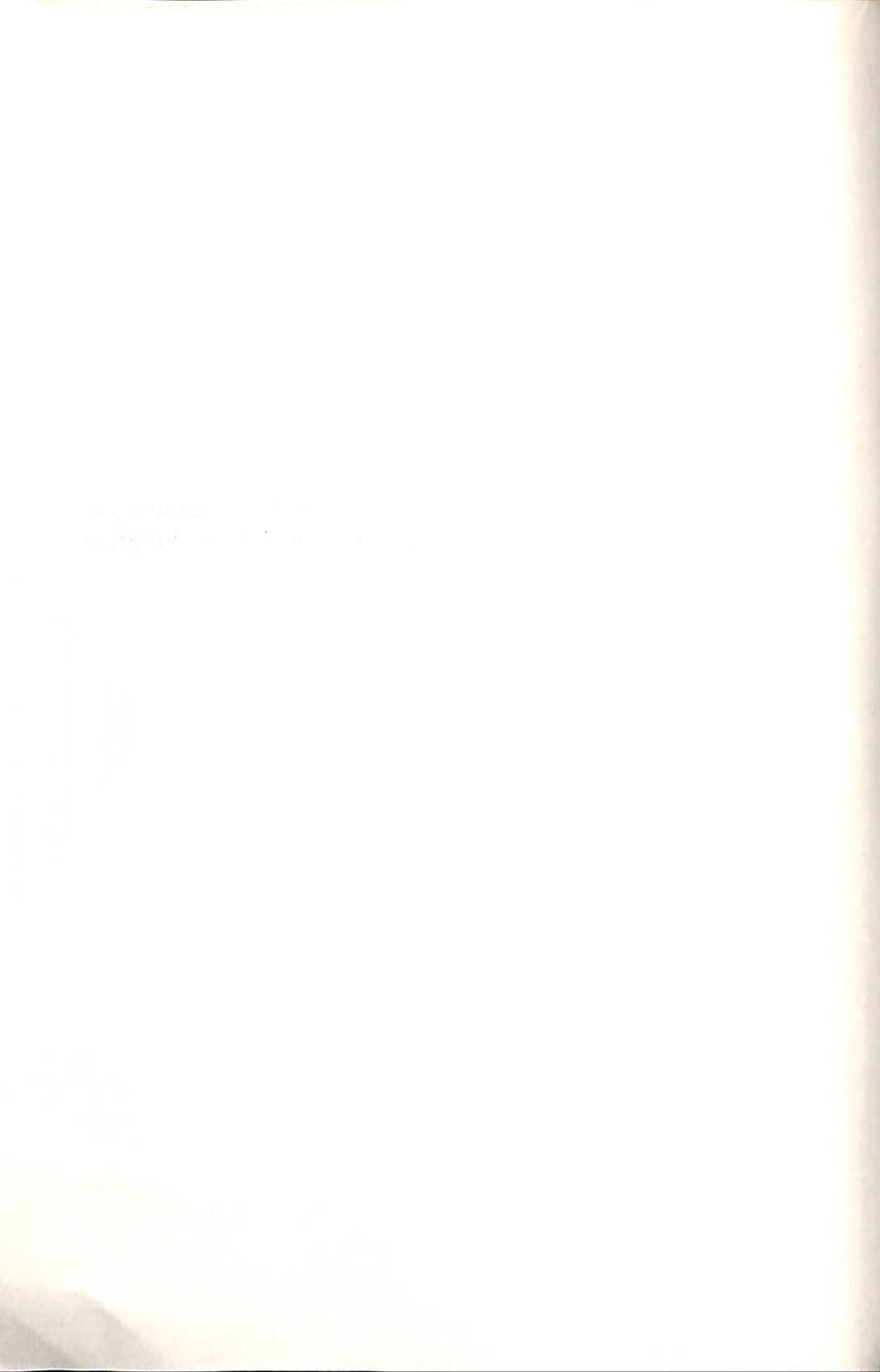
Una Reseña

Frank A. Roca E.

1989



A los estudiantes y estudiosos
de Administración de Empresas.



Nuestro mundo está plagado de desequilibrios, que causan desarmonía y discordia a todos los niveles. Sé que existen ya muchas teorías para solucionar esos conflictos, pero desearía que se iniciara un estudio interdisciplinario de armonía, con el propósito de encontrar la manera de solucionar y borrar definitivamente de la faz de la tierra todos los desequilibrios serios... Los superavits ganados por Japón a duras penas deberían utilizarse para mejorar la calidad de la vida japonesa y también para ayudar a los países del Tercer Mundo. Deberíamos multiplicar las inversiones en viviendas así como en plantas y equipos, a fin de estimular la demanda interna. También deberíamos importar más productos (no sólo materias primas) procedentes de los países en desarrollo y aumentar en forma drástica nuestra ayuda oficial al desarrollo. Como la Nación más acreedora del mundo, sobre Japón pesa la obligación de acudir al socorro de aquellos países que se ven imposibilitados de pagar sus ingentes deudas.

Konosuke Matsúshita*. Fundador de la Matsússhita Electric. Condecorado con el Gran Cordón de la Orden del Sol Naciente, Flor de Paulonia, la mayor condecoración existente en Japón.

* Revista Ideas para un Mundo Mejor, Instituto PHP, Tokio, edición internacional, Diciembre 1987, Pág. 68 y abril 1988, Pág. 67.



Composición, diagramación e impresión

CENAPEC

Av. Máximo Gómez No. 72

Tel. 689-1659

INDICE

1. Introducción y aclaración necesaria.	9
2. La nación comercialmente más competitiva.	12
4. Japón y la robótica industrial	14
4. Influencia de la educación.	15
5. La estructura empresarial del país.	19
Empresa grande.	20
Mediana y pequeña empresa	20
6. El porque del interés en investigar la administración de las grandes empresas japonesas	21
7. La Compañía Z: Convencional nombre que resume lo que se puede aprender de un estilo gerencial similar al japonés.	23
8. La importancia de una filosofía empresarial basada en valores espirituales. Los casos de Matsúshita Electric y de la Corporación SONY	25
Principios básicos de la empresa	27
Credo del empleado.	28
Los siete valores espirituales	28
9.1 Objetivos de orden superior.	36
9.2 Planificación	37
9.3 Estrategias.	38
9.4 Estilo gerencial y toma de decisiones.	39
9.5 La gran empresa y el departamento de personal	40
9.6 El empleado: Miembro de un solidario grupo de trabajo.	41

10.	Los circuitos de calidad	43
11.	El concepto japonés del empleo "vitalicio"	46
12.	Evaluación, promoción interna y remuneración	52
13.	Sindicatos	56
14.	¿Asesoría jurídica en la empresa?	57
15.	Aportes y comentarios de administrativistas dominicanos sobre la empresa japonesa	60
a.	Lic. Miguel Sang Beng	60
b.	Dr. Raymundo Amaro Guzmán	60
c.	Lic. José Cruz Pichardo	61
d.	Lic. Servando Boumpensiere hijo	61
e.	Maritza Olivier, M. S.	62
f.	Lic. Juan Pablo Leocadio	63
g.	Dr. Víctor Melitón Rodríguez	63
h.	Una intervención japonesa: la del Dr. Takeo Iguchi, Embajador de Japón	64
16.	Algunas comparaciones del comportamiento japonés con la realidad laboral y la administración en la República Dominicana	65
17.	Conclusiones y reflexiones finales:	69
	Bibliografía	72

1. INTRODUCCION Y ACLARACION NECESARIA.

En la Primera Jornada de Ciencia Administrativa de la Honorable Academia de Ciencias de la República Dominicana, contraída al tema central relativo a las Teorías y Escuelas de Administración y su aplicación en la República Dominicana, celebrada exitosamente en octubre de 1985, discurrimos en torno al estilo de administración japonesa.

William Ouchi, Catedrático de la Maestría de Administración de la Universidad de Stanford y consagrado investigador académico, ha hecho dos aportes formidables al estudio del pensamiento administrativo contemporáneo con la edición de sus obras "Teoría Z" (1981) y "Sociedad M" (1984). En la primera, describe los rasgos del estilo de administración de empresas que caracterizan a determinadas firmas norteamericanas y que guardan estrecha similitud con los que le han dado éxito a las grandes compañías japonesas, con la finalidad de que las restantes empresas norteamericanas y de Occidente conozcan mejor cómo pueden hacer frente al desafío japonés y tener como marco de referencia el modelo de "Compañía Z" bautizado por Ouchi. Dice a propósito el Ing. Akio Morita, Director General de la Corporación SONY, que el Profesor Ouchi, en su singular Teoría Z, conceptualiza de un modo notable, un marco teórico donde tienen cabida tanto los sistemas norteamericanos como los sistemas japoneses. Estoy convencido -agrega- de que esta nueva Teoría Z marcará la pauta del desarrollo que experimentará el mundo de los negocios.

Dentro de los rasgos característicos de la citada Compañía Z, -que en cierta medida es producto bien asimilado de la influencia y ayuda norteamericana que recibiera Japón a raíz de

la Segunda Guerra Mundial— figura la importancia concedida al trabajo en equipo entre jefes y empleados, elemento que a su vez constituye la principal intención del tema que Ouchi quiere resaltar en su segundo libro “Sociedad M”: las ventajas derivadas del trabajo en equipo no sólo dentro de las grandes corporaciones, que Ouchi califica como organizaciones multidivisionales (de ahí la inicial M) y para las cuales recomienda la estructura M (multidivisional), sino también para la implementación del trabajo en equipo entre el sector privado y el gobierno, en beneficio de la Nación, para alcanzar los objetivos nacionales, con lo cual el modelo estructural M, recomendado por el autor referido para las grandes organizaciones empresariales, puede aplicarse a nivel nacional, tipificando a la Sociedad M. Aunque William Ouchi escribió este libro pensando en la sociedad norteamericana, no inclinada según él al trabajo en equipo por su marcada tendencia al individualismo y su particular concepción de la competitividad económica, la indiscutible enseñanza extraída de esta obra sirve para las demás sociedades occidentales en cuyo carácter también predominan estas tendencias, como es el caso dominicano. Según los estudios hasta ahora disponibles sobre el carácter dominicano, en nuestra conducta, junto a cualidades tales como vivacidad mental, talento, inteligencia, habilidad para aprender fácilmente, poder de invención y de improvisación, aparecen también como promedio del carácter nacional, el estilo competitivo de nuestras acciones, un individualismo agresivo y un egoísmo atroz*. En su prédica escrita por la aplicación de la axiología al campo del trabajo, el académico dominicano doctor Victor Melitón Rodríguez, ha publicado un interesante estudio sobre “Trabajo en Equipo y Liderazgo Objetivo” (Anuario de la Academia de Ciencias No.11, 1987, Págs. 89 a 111), valioso aporte sobre las ventajas del trabajo en equipo en las entidades dominicanas, que va en la misma dirección de las referidas preocupaciones de William Ouchi.

Como fue propósito de la Comisión de Ciencias Administrativas de la Academia de Ciencias reunir en ese memorable evento científico de 1985 varias de las ideas que figuraban “sobre el tapete” de los estudiosos del pensamiento administrativo, reseñamos en esa ocasión las características más salientes de lo que los

* Lic. Arturo Pujols, “El Carácter Dominicano”, El Nacional, Edición del 25 de diciembre de 1988, Pag. 44.

catedráticos norteamericanos Richard Pascale y Anthony Athos llaman por su parte, el "secreto" de la técnica empresarial japonesa.

Conviene significar, que la Teoría Z era un nombre ya usado y conocido en la ciencia administrativa, porque como bien expone el académico dominicano doctor Pablo Nadal Salas en su interesante escrito "La Teoría Z: Una tercera Dimensión en Organización (Anuario de la Academia de Ciencias, Año 2, No. 2, 1976), citamos:

"Esta teoría descrita primeramente por Katzell, tiende a conocer la organización como un enfoque de sistema ... que persigue dar importancia como factores básicos dentro de la Teoría, al tamaño de la organización, grado de interacción, personalidad de los miembros, convergencia de metas y niveles de toma de decisiones....." Y como agrega Nadal, sus postulados vienen a dar un "complemento coherente a las conocidas teorías "X" e "Y" de Douglas McGregor", en la que la primera refleja el comportamiento "clásico" del trabajador promedio y la creación lógica de la empresa a este comportamiento; mientras que la segunda es la respuesta elaborada por McGregor a esa especie de círculo vicioso de conducta que provoca la Teoría "X", concibiendo en la Teoría "Y" un postulado integrador de los propósitos individuales y empresariales, a la vez que una reivindicación justa de las potencialidades humanas para el trabajo creativo y autodirigido.

El "papel cohesionador" que corresponde a la Teoría Z analizada por el doctor Nadal, es el de concebir una "tercera dimensión" convergente con las dos teorías anteriores de McGregor, que puede identificarse como "la preocupación por la empresa como subsistema de un sistema total".

Víctor Calmenarejo Gómez, en su interesante escrito titulado "De la Teoría X a la Teoría Z", enlaza las nuevas ideas de William Ouchi con las impactantes ideas de la década de los años 60 de Douglas McGregor, significando que "está claro que la Teoría Z de Ouchi es a la organización lo que la Y de McGregor es al individuo. Dotando a la organización de un sentimiento de conciencia y solidaridad colectiva por medio de una cultura y tradición de empresa, se multiplicaría su eficacia". Y agrega Colmenarejo

Gómez que el pensamiento del profesor Ouchi es "evidente, pero ya está inventado.... Aunque Ouchi lo haya racionalizado, democratizado para hacerlo más eficaz y, muy importante, relanzado en estos tiempos en que la visión a corto plazo desorbita a menudo las verdaderas perspectivas".

2. LA NACION COMERCIALMENTE MAS COMPETITIVA.

En el año 1984, entre las 10 empresas que más vendieron a nivel mundial, calculado en millones de dólares, figuraron cuatro (4) firmas japonesas, cuatro (4) firmas norteamericanas y dos (2) británicas, según las estadísticas de la Revista Interamericana "Progreso", editada en México. (Edición de diciembre de 1985).

Conforme a una encuesta realizada por la entidad europea denominada "Foro Empresario Europeo", Japón había sustituido a Estados Unidos en 1986 como la Nación comercialmente más competitiva del mundo, en un informe comparativo de 31 países industrializados. Estados Unidos ocupa, desde 1986 el segundo lugar en este orden, seguido por Suiza, Alemania Occidental y Dinamarca.

El "Foro" es una organización privada independiente que organiza seminarios empresariales internacionales. El estudio y las conclusiones del Foro se basan en estadísticas de las Naciones Unidas y del Banco Mundial, así como en una encuesta de opinión aplicada entre destacados empresarios y economistas de 22 países considerados.

El informe del Foro destaca que Japón subió del tercer lugar en que se encontraba, antes de 1986, al primero. El referido informe agrega que entre los principales factores de la fortaleza económica de Japón, figuran los crecientes esfuerzos de investigación y desarrollo, y la estabilidad política.

El superávit comercial alcanzado por Japón aumentó en un 19% al mes de junio de 1988, con cifra de 5,930 millones de dólares. Este record japonés, con relación a Estados Unidos, se elevó 9.1%, a la suma de 3,628 millones de dólares en la citada fecha. Dicho superávit comercial totalizó en el período enero/junio

(1988), 33,660 millones de dólares, (Listín Diario, edición del 13 de julio de 1988, Pág. 6).

El Estado contribuye con su política económica al logro de estos balances. El desarrollo y la expansión empresariales se incluyen entre los fines del Estado Japonés moderno. "El Estado Japonés de la época moderna, dice el académico dominicano licenciado Miguel Sang Ben, recogió la tradición de garantizar la estabilidad social mediante el impulso del desarrollo económico y este compromiso se da mediante un sistema pragmático de las relaciones gobierno-empresas, que tiene capacidad para concitar la voluntad de los ciudadanos y es la principal contribución de la élite política del país a la cauda del desarrollo"*.

He aquí una de las marcadas debilidades del sistema dominicano. Fue señalada por el Dr. Raymundo Amaro en su ponencia presentada en el III Congreso de Administración, efectuado en septiembre-octubre de 1988. "Creemos, sostenía el Dr. Amaro, que dentro del marco constitucional (dominicano) debe instituirse la responsabilidad del Estado, de promover el desarrollo socio-económico". El autor de estas páginas, al comentar en el referido cónclave la ponencia señalada, corroboró estas observaciones atinadas del Dr. Amaro, destacando la ausencia en nuestra Ley Sustantiva de una declaratoria expresa de compromiso compartido hacia el Desarrollo Nacional.

De suerte que la política económica gubernamental y la planificación estatal en Japón, particularmente en la década de los años 80, han evidenciado su contribución a la expansión del comercio y a la inversión privada, como factor clave para el desarrollo económico, la modernización y el crecimiento, según asevera el profesor de la Universidad de Tokio, Takafusa Nakamura. En este contexto, las firmas comerciales japonesas han efectuado crecientes inversiones en el extranjero durante los últimos años. También se han adoptado medidas para facilitar la entrada de capital extranjero, fomentar transacciones internacionales en yenes (signo monetario del Japón) y mejorar las condiciones de sus mercados financieros. Como resultado de esta apertura, los

* Miguel Sang Ben, "Empresarios y Sumurais", Ed. Argumentos, Santo Domingo, 1987, Pág. 13-14.

aranceles japoneses se encuentran actualmente entre los más bajos de las naciones industrializadas*.

3. JAPON Y LA ROBOTICA INDUSTRIAL.

Japón va a la cabeza en el uso de los robots en la industria. Empezó a automatizar sus plantas industriales antes que Francia e Italia. Según las estadísticas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es la potencia industrializada que mayor cantidad de robots utiliza en el mundo. Tiene en uso más de 64,000 de estas máquinas en sus industrias, cifra muy superior a las de las naciones de Europa Occidental, que emplean en conjunto unos 20,000, y a la de Estados Unidos, cuyo número asciende aproximadamente a 13,000. Se sabe que en Rusia y en otros países de Europa Oriental se han empleado también estos instrumentos mecánicos automáticos, pero en número menos significativo.

El área de una industria en donde operan los robots se denomina "área robotónica". Precisamente fue en Japón donde se produjo en 1980 el primer accidente de trabajo ocasionado por un robot, en la ciudad de Akashi, centro industrial de ese país. A partir de este hecho, la OIT se ha preocupado por los problemas de seguridad ocupacional de los trabajadores que laboran cerca de los robots, aspecto que no se había previsto adecuadamente en esta nueva fase de la automatización industrial.

Los robots se emplean en tareas peligrosas, insalubres, desagradables, pesadas y monótonas, y en ese sentido han contribuido a mejorar las condiciones de trabajo, liberando al hombre de tareas peligrosas. Hicieron su aparición en la industria japonesa durante la década de los años setenta.

El robot ha sustituido al hombre en aquellos países industrialmente desarrollados de baja tasa de desempleo (Japón tiene una tasa de desempleo de sólo 2.6%), por ejemplo, en la soldadura de carrocería de los automóviles. Los trabajadores de la factoría Nissan, ayudados por robots, producen 350 carrocerías de auto-

* Takafusa Nakamura, "El Desarrollo Económico del Japón Moderno", Ministerio de Relaciones Exteriores, Tokio, 1985, Págs. 111-112.

móviles Datsun cada 8 horas. La soldadura automotriz es una tarea desagradable que expone al trabajador a un calor intenso y lo obliga a usar equipo y ropa pesada que lo proteja de las chispas y del humo. Los robots han demostrado que en estas faenas son más seguros y más rápidos.

Los accidentes que han ocurrido en los procesos robotizados se han debido a descuido de los obreros que se desplazan por el área robotónica sin anticiparse a los movimientos programados del robot. Aunque también el robot puede reactivarse, descontrolarse y desviarse de su curso normal, penetrando y poniendo en peligro una zona supuestamente segura. Por eso la OIT ha recomendado que los diseñadores de robots sean más cuidadosos del aspecto relativo a la seguridad; que los robots deberán ser programados de manera de evitar que puedan salir del área asignada, así como indicar cuando se van a desplazar hacia el ámbito en que se encuentran los demás trabajadores. (Listín Diario, edición del 2 de junio de 1985, Pág. 15).

Japón ha desarrollado diversos tipos de robots. Desde el simple modelo de "recoger y colocar", para tareas simples y automáticas, pasando por el robot programado para ejecutar diversas tareas en una fábrica de automóviles o de electrodomésticos, hasta el ultramoderno modelo "Aguarobo", un robot "inteligente" que puede caminar despacio por el fondo del mar y trepar hábilmente por las rocas hasta la superficie.

4. INFLUENCIA DE LA EDUCACION.

El sistema educativo del Japón ha logrado eliminar completamente el analfabetismo. Cifras de 1985 indicaron que existían 25,064 escuelas y 469,000 maestros para impartir la enseñanza primaria obligatoria a 11,464,000 niños, llegando hasta los lugares más apartados del archipiélago nipón*.

La rigurosa formación educativa que recibe el hombre de trabajo japonés desde la escuela primaria, se refleja en el ámbito de la empresa. El comportamiento del trabajador tiene sus bases en la educación primaria y aún antes en el seno del hogar,

* Revista "Ideas para un Mundo Mejor" (Instituto PHP) edición Internacional, Tokio, enero 1988, Págs. 5-6.

donde los roles de los integrantes del núcleo familiar están tradicionalmente jerarquizados y claramente definidos.

Desde temprana edad, el niño y el adolescente reciben en el hogar y en la escuela una educación basada en la enseñanza de los valores de grupo y la forjación de la disciplina paciente.

En el hogar, cada miembro de la familia japonesa tiene un rol definido. Los hijos más jóvenes tratan con un distante respeto a su hermano mayor, a quien no tutean. En cambio, el primogénito goza del privilegio de dirigirse a sus demás hermanos en forma más familiar. Algo similar ocurre entre los esposos. La esposa suele dirigirse a su consorte en forma respetuosa; por el contrario, el esposo puede tratar a su cónyuge de manera más informal. Sobre la madre recae la responsabilidad de persuadir a sus hijos a que estudien con ahínco. El rol del padre consiste mayormente en la obligación de sostener el hogar y la familia. Así, desde la infancia, a cada cual se le asigna su puesto en el núcleo familiar y se espera que cada uno contribuya al bienestar de todos.

Este concepto es reforzado cuando se empieza a asistir a la escuela. Para que los estudiantes cultiven una conciencia de grupo, se les asignan tareas comunes adicionales, que incluyen mantener limpias y ordenadas las aulas, los pasillos y el patio de la escuela.

Abril es un mes importante en Japón. En abril comienza el año fiscal de las empresas. En abril los nuevos empleados comienzan el período de entrenamiento en su trabajo. Vicente Espada, y quien ha publicado numerosos artículos sobre diversos aspectos de la sociedad japonesa, describe lo que ocurre en muchas empresas un día 1ro. de abril:

“El año fiscal de Japón empieza el primero de abril y acaba el 31 de marzo del año siguiente. En cualquier lugar del mundo sólo los contables se dan cuenta de que ha empezado el año fiscal; pero no en Japón. Porque ese día la gran mayoría de las empresas públicas y privadas celebran un acontecimiento de máxima importancia. Es el día en que empieza a trabajar para la firma una nueva hornada de empleados recién graduados de la universidad o de las escuelas especiales. Aunque propiamente dicho nadie empieza a trabajar ese día; por el contrario es el día en que

nadie trabaja, porque hay que dedicar una buena parte del tiempo a una gran ceremonia: la recepción oficial de esos jovencitos y jovencitas en el seno de la empresa a la que dedicarán toda su vida... Encabeza el acto el Presidente de la Empresa; se suceden discursos para decirles a los nuevos empleados, todos sentados en el auditorio con traje y corbata ellos, y faldas y blusas ellas, que son la esperanza futura de la compañía y que deben sentirse orgullosos de haber sido elegidos entre tantos otros para formar parte de la gran familia que es la empresa. El acto termina cuando el Presidente de la firma le entrega personalmente a cada uno de los nuevos empleados un diploma de lacónico texto con su nombramiento. Lo más curioso es que se trata de un acto unilateral, en el cual el empleado asume un papel pasivo, sin expresar sus sentimientos*.

Abril es asimismo el mes en que se hacen las negociaciones sobre aumento de salarios, que se llama "campana laboral de primavera". Sindicatos y directivos de empresas negocian en conjunto los aumentos de salarios y las condiciones de trabajo en sus respectivas compañías.

El año escolar también empieza en el mes de abril. A principios de este mes las escuelas primarias de todo Japón celebran ceremonias de bienvenida para recibir a los aproximadamente 1.6 millones de niños que ingresan a primer grado. Ubicadas a la sombra de rascacielos o escondidas entre montañas, todas las escuelas del país ven llegar a los padres con sus niños vestidos especialmente para la ocasión. Estos niños nunca olvidan la ceremonia de su ingreso a primer grado.

El acceso a escuelas secundarias selectas es difícil, ya que hay que aprobar exámenes de admisión; algo similar ocurre con las universidades más prestigiosas, las cuales también exigen pruebas de ingreso que son altamente competitivas y requieren del interesado arduas horas de estudio y preparación.

Los empleadores más deseables, que son las grandes corporaciones privadas y las principales agencias gubernamentales—en Japón existe el Servicio Civil en el sector público tanto a ni-

* Vicente Espada, "Japón, S. A.", Revista "Ideas para un Mundo Mejor" (Instituto PHP), Edición internacional, Tokio, octubre 1987, Págs. 30-31.

vel gubernamental como municipal- evalúan a los solicitantes de nivel educativo superior tomando muy en cuenta la universidad de la cual han egresado y no sólo por las calificaciones obtenidas. En una universidad japonesa, ya sea estatal o privada, de la "élite" o no, la vida de un estudiante universitario en sus primeros años, gira alrededor de su club deportivo, artístico o de otras varias actividades. El estudiante de nuevo ingreso está interesado en decidir y conseguir su vinculación al club intramuros de su preferencia, al propio tiempo que selecciona las asignaturas optativas que va a cursar. Este hecho cobra especial importancia en el tercer año de carrera, cuando los catedráticos eligen a los alumnos de los seminarios especializados. Como el número de estudiantes a ser admitido en estos seminarios es, por fuerza, limitado, a la hora de la selección los profesores evalúan detalladamente el curriculum no sólo académico, sino también de actividades extra-escolares a las que se dedica el candidato. En la decisión final puede pesar el hecho de que un estudiante no pertenezca a ningún club. Si a esto se añade que en cuarto año de carrera, año de término, el profesor va a recomendar a sus alumnos a diversas empresas para que ingresen a ellas al investigarse, tendremos una idea más completa de la importancia decisiva que puede tener la pertenencia a un club o grupo interno para el futuro de un estudiante. Ya dentro del mundo laboral y empresarial la escala de valores no es muy distinta. Si se observan los programas de adiestramiento para nuevos empleados de cualquier empresa medianamente grande, se advierte cuán importantes son las actividades deportivas para la formación del espíritu de equipo en el puesto de trabajo.

En las grandes empresas tiene lugar una "reeducación" del empleado de nuevo ingreso, al cual se le entrena y forma según los objetivos de la compañía. Las grandes corporaciones, conscientes de los rápidos avances tecnológicos, invierten considerablemente sumas en proporcionar a sus empleados una formación continua durante su carrera laboral, como veremos en páginas subsiguientes. Esto explica en parte la razón por la cual la mayoría de los japoneses trabajan para la misma empresa durante toda su vida económicamente activa.

Finalmente, cabe señalar en este punto lo expresado por la socióloga española Mariló Rodríguez del Alisal, investigadora de la Universidad de Keio, en Tokio: "En Japón continúa exis-

tiendo una aspiración muy fuerte por parte de la sociedad de mejorar y aumentar los conocimientos: la desinformación, la ignorancia y el desconocimiento se consideran faltas por las que el individuo siente vergüenza. Aunque solamente exista, a veces, en su forma externa, considero digna de interés la reacción japonesa de dar excusas ante algo que desconoce o ignora*.

5. LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL PAIS.

Debemos hacer la salvedad para ser consecuentes con el título de este libro, de que los rasgos más salientes de la administración de empresas en Japón que se reseñan en estas páginas, corresponden a las empresas de gran tamaño.

Sin embargo, la estructura socioeconómica del Japón se apoya en más de cinco millones de empresas pequeñas y medianas cuya media global de empleados no llega a diez, ocupando pequeños locales carentes de todo lujo y adoptando una jornada de trabajo flexible que puede durar hasta altas horas de la noche.

El Reglamento para la Pequeña y Mediana Empresa, que data de 1963, define a estas entidades como compañías, con un número de empleados no superior a 300 y/o con un capital social inferior a 100 millones de yenes.

Según datos recientes, de un total de 6,268,000 empresas que operan en Japón, solamente el 0.6% se haya representado por grandes empresas. El resto son empresas pequeñas y medianas, las cuales alcanzan un número total de empleados fijos de 37 millones, lo que constituye el 81% del total de empleados fijos a nivel nacional.

Hay notorias características diferentes entre la gran empresa, por un lado, y la pequeña y mediana empresa, por el otro. El siguiente esquema permite comparar estas características.

* Marisol Rodríguez del Alisal, "La Moral de Aprender", Revista Ideas para un Mundo Mejor", (Instituto PHP), edición internacional, Tokio, junio 1987, Pág. 12.

Empresa Grande

- Empresa “moderna”.
- Mayor cantidad de capital por empleado.
- Estructura burocrática/corporativa.
- Con sindicato propio y tabla salarial fija.
- Niveles altos de salarios.
- Contrata gran parte de su producción con empresas medianas y pequeñas.
- Hace investigación científica.

Mediana y Pequeña Empresa

- Empresa “tradicional”.
- Menor capital por empleado.
- Estructura simple y personalizada.
- Sin sindicato y con salarios negociados personalmente.
- Niveles bajos de salarios.
- En muchos casos depende de los contratos de encargo de las empresas grandes.
- No desarrolla investigación científica propia.
- Se beneficia de las inversiones, la tecnología y el asesoramiento de las grandes empresas.

De suerte que por los rasgos apuntados, Japón es un país de “economía dual”. Quizás ningún otro país industrializado podría calificarse con igual exactitud de esta forma. En esta “economía Dual” coexisten, de una parte, grandes corporaciones, que son las menos numerosas pero que controlan el mercado, y de la otra parte, las pequeñas y medianas empresas, que son las más numerosas.

Empero no todas las medianas y pequeñas empresas son sub-

contratistas de una firma matriz. La dependencia ocurre mayormente en el sector de producción. En el sector servicios, las pequeñas entidades independientes suman mayor número que las dependientes.

El sistema japonés se diferencia en este orden del imperante en otros países industrializados, en que mientras en estos últimos las grandes empresas presionan a los proveedores para aceptar la mejor oferta anual, en Japón se prefiere colaborar estrechamente con los proveedores, compartiendo con éstos los nuevos proyectos, obteniéndose así no sólo una relación profesional más estrecha, sino también una integración cabal del subcontratista en el proyecto de la firma matriz. Además, la asesoría que la gran empresa otorga a las pequeñas firmas relacionadas, les ha permitido ir desarrollando en los últimos años su propia tecnología y lograr avances notorios en estructura interna, en política comercial y en el "Know-how" operativo*.

6. EL PORQUE DEL INTERES EN INVESTIGAR LA ADMINISTRACION DE LAS GRANDES EMPRESAS JAPONESAS.

Las inquietudes que han movido el interés principalmente de los norteamericanos en llevar a cabo las cuidadosas investigaciones conducidas por William Ouchi, Richard Pascales, Anthony Athos, Frank Gibney, Nick Lyons, el gran Peter Drucker quien también se ha ocupado de estudiar el fenómeno japonés - a lo que hay que agregar en el ámbito local el valioso aporte del académico dominicano Miguel Sang Ben, con su interesante libro "Empresarios y Samurais: Lecciones del Capitalismo Japonés para el Desarrollo Latinoamericano" (Editada por la Asociación Interamericana de Hombres de Empresas, AIHE, Capítulo de Santo Domingo, 1987)- se fundamentan en la alta productividad de las empresas japonesas, que alcanza niveles superiores a las cifras norteamericanas. "Se sabe -afirma Ouchi- que la productividad en el Japón se ha incrementado en 400% sobre la tasa correspondiente a los Estados Unidos durante los años de postguerra".

* Mariló Rodríguez del Alisal, Revista "Ideas para un Mundo Mejor" (Instituto PHP), edición internacional, Tokio, diciembre 1987, Págs. 15 a 22.

Esta preocupación por una mayor producción y superiores niveles de productividad es, hoy por hoy, una de las banderas que agitan calurosamente las asociaciones empresariales y los profesionales de la economía en la República Dominicana.

Son, pues, las elevadas cifras mostradas por Japón y los problemas de la productividad empresarial en Norteamérica, lo que ha constituido el móvil principal del interés estadounidense porque sus investigadores académicos estudien minuciosamente la empresa japonesa y su sistema de administración.

Y es que Japón, a pesar de ostentar una posición vanguardista en el mundo económico, se encuentra aún atravesando la etapa histórica del capitalismo primitivo, la primera del progreso, período que ya gran parte de Europa Occidental y los Estados Unidos trillaron, y que se caracteriza por elementos tales como moneda dura, presupuesto equilibrado, trabajo incesante, ahorro estricto y, también, austeridad de vida. Ya el Occidente industrializado ha sustituido esa etapa de duro trabajo y duro sacrificio, por lo que se ha bautizado como el "Estado de Bienestar", que no es otra cosa que menos trabajo y más ocio, menos ahorro y más gastos. Por ejemplo, la República Federal de Alemania que también asombró al mundo con su resurgimiento ejemplar de los escombros de la Segunda Guerra Mundial bajo el liderazgo histórico y austero de Konrad Adenauer, muestra signos evidentes de encontrarse en este último estadio, ya que según estadísticas de fines de 1987, de cada 100 asalariados alemanes, más del 50% de los mismos trabaja una jornada semanal menor de 40 horas; el 66% tiene derecho a 6 semanas, por lo menos, de vacaciones anuales; un 94% recibe bono vacacional y el 92% percibe, a fin de año, una gratificación anual equivalente a un mes de salario. Estas cifras provienen del Ministerio Federal del Trabajo y constituyen mejoras indiscutibles en las condiciones de trabajo, algunas establecidas por la ley y otras conquistadas mediante convenios colectivos o logradas por políticas empresariales*.

La referida situación de economía austera que le genera a Japón excedentes de 30 a 40 mil millones de dólares por año, ha llegado a preocupar a sus altas esferas gubernamentales. En un

* "Escala", Revista de la República Federal de Alemania, Ed. julio/agosto, 1988, Pág. 26.

discurso dirigido a la Nación en 1986 por Primer Ministro, éste expresaba: "Tenemos que modificar la estructura industrial de Japón de modo que no resulte tan perjudicial para otros... Si uno sigue ganando nadie quiere seguir jugando con uno".

Ante lo expuesto, surge esta reflexiva pregunta: ¿Qué es de América Latina? Mientras frente a los nuevos países industriales nuestro proceso de desarrollo ha quedado rezagado, nuestros valores dominantes nos inclinan al bienestar antes que al esfuerzo. "Esta es la dramática realidad de América Latina", afirmaba la Revista Interamericana "Progreso" (en su edición de enero/febrero de 1986) -que siendo objetivamente asiática es subjetivamente occidental". Le ha de ser difícil al Primer Ministro de Japón -continuaba en su editorial la referida revista- convencer a su pueblo de que sea menos virtuoso. Tampoco les es fácil a los gobernantes de Occidente persuadir a su pueblos a que vuelvan a ser algo más virtuosos. ¿Cómo harán nuestros gobernantes latinoamericanos para persuadir a nuestros pueblos a que sean no algo sino mucho más virtuosos, porque mucho más es lo que les queda por hacer? Y agregaba "Progreso": Comparado con el desafío que enfrentan nuestros líderes, el que preocupa a los líderes de Japón o de Occidente es relativamente llevadero. Cuando un presidente latinoamericano mira de frente la necesidad de afrontar la crisis, corre el riesgo de sufrir el desencanto popular. Cuando sirve al humor popular, acepta el peligro de que su país quede al margen de la Historia. La muestra es una profunda desubicación cultural. Querríamos vivir como desarrollados, creemos merecerlo, pero no aceptamos que, para llegar a ese nivel, haya que subir la empinada cuesta que los japoneses lograron alcanzar, con su amor acendrado al trabajo y al ahorro. He aquí nuestro desafío".

7. LA COMPAÑIA Z: CONVENCIONAL NOMBRE QUE RESUME LO QUE SE PUEDE APRENDER DE UN ESTILO GERENCIAL SIMILAR AL JAPONES.

William Ouchi ha escogido la última letra del alfabeto para identificar el tipo de compañía que, aún sin ser japonesa, siendo norteamericana, opera a la usanza de las grandes corporaciones de Tokio. En el prefacio de su libro ya referido, "Sociedad M", Ouchi aclara los motivos de la adopción del nombre "Compañía

Z": "En mi primer libro "Teoría Z" -dice- utilicé el ejemplo de trabajo en equipo que existe en las compañías japonesas como una forma de desafiar el pesimismo de los estadounidenses que no creen que sea posible el trabajo en equipo, que siempre debe haber una relación antagónica entre el empresario y el obrero. El libro se compone principalmente de la descripción que hago de una empresa estadounidense que designé "Compañía Z". Por sí sólo la Compañía Z había desarrollado una forma muy eficaz de trabajo en equipo, una combinación de disciplina y apoyo, de colaboración y de esfuerzo individual, que la ha convertido en uno de los grandes éxitos de nuestro tiempo. Lo importante acerca de la Compañía Z es que tiene muchas similitudes con una gran empresa japonesa, aún cuando es ciento por ciento estadounidense"*.

Un buen ejemplo de Compañía Z está en la siguiente declaración de estilo administrativo de una empresa dedicada a la tecnología comercial.

"La forma de administrar que nos ha permitido alcanzar nuestros objetivos corporativos reside en las siguientes características:

a) En todos los niveles de la compañía se promueve una confrontación constructiva abierta, como método para resolver problemas.

b) La decisión por consenso es la regla. El puesto que ocupe no es sinónimo de la calidad de las ideas.

c) Una administración abierta, sumamente comunicativa, es parte importante del estilo de dirección.

d) Deseamos que todos los empleados tomen parte y se sientan compenetrados con los intereses que sostienen a la compañía, de manera que se produzca un sentimiento de identidad y cercanía, y se adopte a la vez un comportamiento ético"*.

* William Ouchi, "Sociedad M", Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1986, Págs. 13-14.

* William Ouchi, "Teoría Z, Fondo Educativo Interamericano, S. A., México, 1982, Págs. 269-271.

No hay, pues, tal "secreto", palabra utilizada por Richard Pascale y Anthony Athos, el primero, catedrático de la Universidad de Stanford, quien comenzó sus investigaciones junto con Ouchi, y el segundo, docente de la Universidad de Harvard, para intitular el valioso libro de estos dos autores: "El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa". (Ediciones Grijalbo, S. A., Barcelona, 1983). Los propios autores se encargan de demostrar que lo que claramente hay es una actitud y un comportamiento diferente a la actitud y al comportamiento generalizado Occidental, con rasgos distintivos bien definidos, tanto en el trabajador japonés como en su empleador.

8. LA IMPORTANCIA DE UNA FILOSOFÍA EMPRESARIAL BASADA EN VALORES ESPIRITUALES. LOS CASOS DE LA MATSUSHITA ELECTRIC Y DE LA CORPORACION SONY.

El primer paso para que una empresa cualquiera, de gran tamaño, coincida con la referida concepción de "Compañía Z", sería contar con una filosofía empresarial, con la cual se identifique el empleado y lo haga sentirse parte importante de su organización. Esta filosofía corporativa se nutre, en gran parte, de lo que los japoneses llaman valores "espirituales" compartidos, que a modo de código de ética cada gran empresa difunde entre sus empleados de manera sistemática y que para la mentalidad japonesa es factor tan importante como los objetivos concretos de la organización.

Estos valores espirituales son los generadores del "capitalismo confuciano" que caracteriza al Japón, inspirado en las antiguas ideas filosóficas de Confucio, que es el nombre latinizado del célebre personaje Kung-Futzu, nacido en el año 551 antes de Cristo, cuya etimología indica que su apellido es "Kung" y que "Futzu" significa Maestro. Las ideas de Confucio, cuyos escritos revelan una notable madurez social, han ejercido una vital influencia en el modo de vida japonés, como igualmente en China, Korea y Vietnam, a través de la lectura y difusión de sus obras clásicas, que han sido textos básicos de la cultura oriental. El confucianismo es, en esencia, un modo de pensar que se esfuerza en mantener una relación armónica entre las personas, a diferentes niveles. No fomenta el individualismo, ni se basa en el individuo como árbitro de su destino; tiene por el contrario un carácter

colectivista, otorgando suma importancia a los principios morales del ser humano. El tema central de la enseñanza confuciana es: humanidad, benevolencia, virtud, sentido moral, tolerancia. Confucio listó cinco virtudes: cortesía, magnanimidad, buena fe, diligencia y amabilidad. "No hagas a otro -decía- lo que no quieras que te haga a ti"; "El que es cortés no es humillado"; "El que es magnánimo vence a la multitud"; "El que actúa de buena fe tiene la confianza de la gente"; "El que es diligente logra su objetivo" y "el que es amable puede conseguir el servicio de los demás", fue su prédica. El confucianismo ha mantenido su vigencia como sistema de cultura humanista, como punto de vista fundamental en lo concerniente a la conducta del individuo y de la sociedad oriental y, sobre todo, como un modo de vida que ha probado su valor después de más de 2,000 años.

También el espíritu confuciano hace que el japonés reaccione por lo general avergonzado de cualquier acción corrupta o de soborno que pueda ocurrir en su empresa. Esto no significa de modo alguno que no ocurran aislados actos y hasta esporádicos escándalos de corrupción y soborno, que trascienden al público y afectan al gobierno. Precisamente en el pasado año 1989, la prensa internacional se hizo eco de noticias titulares de un sonado caso de venta delictuosa de acciones de capital cometido por directivos de una conocida empresa de Tokio, en el que se encontraban involucrados funcionarios de una de las principales compañías del país y hasta ministros del gabinete. (Ver Listín Diario, edición del 14 de febrero de 1989, Pág. 18).

Tampoco la mayoría de los japoneses concibe estar ociosos en el trabajo. La palabra "ociosa" siempre es usada en Japón en sentido peyorativo. No trabajar significa que no se está sirviendo a Buda, otro de los grandes sabios orientales. El japonés trabaja duramente porque cree en el trabajo. Realizar una buena labor y ayudar a la empresa a que crezca y prospere hace que valga la pena vivir la vida. De suerte que para el japonés el trabajo es parte de una ceremonia religiosa. Esto explica, por ejemplo, por qué en una empresa con oficinas en Tokio y en Nueva York, las oficinas de Tokio estén en plena actividad a las 6:00 de la tarde, mientras en el establecimiento de Nueva York sólo permanece a esa hora el personal de vigilancia y el de limpieza.

Los trabajadores japoneses sienten satisfacción al proclamar

que en su país laboran diariamente ocho horas, de las cuales dos son para el empleador, tres para ellos mismos y las otras tres para engrandecer al Japón.

Para enfatizar la importancia que en las grandes empresas se otorga a la identificación del empleado con los valores de influencia confuciana que forman parte de la filosofía empresarial, citaremos el caso de la Compañía Matsúshita Electric, una organización de tamaño gigante que comenzó a operar en Japón en la década de los años 30, fabricante de las conocidas marcas electrónicas "National", "Panasonic", "Quasar" y "Technics", y que como compañía matriz cuenta en su exitosa expansión con 200,000 empleados incluyendo sus filiales. "Fue la primera firma japonesa que tuvo un himno y un código de valores..... Todas las mañanas a las ocho en punto, en todo Japón, 87,000 personas recitan el código de valores y cantan juntas el himno de la organización. Es como si todos estuviéramos en una comunidad", afirma el gerente de planificación de Matsúshita Facsimile Company, T. Kojima, entrevistado por los autores ya citados Pascale y Athos*.

Estos valores se inculcan a través de un largo aprendizaje sistemático, que se extiende a toda la carrera del empleado. De suerte que la Matsúshita proporciona dos tipos distintos de formación interna a sus recursos humanos: la enseñanza del oficio y la enseñanza de los valores de la empresa.

El "Código de Valores" de la compañía se resume en los principios, creencias y valores que reseñamos a continuación:

Principios Básicos de la Empresa.

- Admitir nuestras responsabilidades como industriales.
- Fomentar el progreso.
- Promover el bienestar general de la sociedad.
- Dedicarnos al desarrollo sostenido de la cultura en el mundo.

* Richard Pascale y Anthony Athos, Ob. Cit., Págs. 64-65 y 306.

Credo del Empleado.

El progreso y desarrollo sólo pueden conseguirse mediante el común esfuerzo y la colaboración de cada miembro de nuestra compañía. Por tanto, cada uno de nosotros siempre tendrá presente esta idea, mientras nos dedicamos al continuo mejoramiento de nuestra empresa.

Los Siete Valores Espirituales.

- 1) La industria al servicio de la nación
- 2) Horandez
- 3) Armonía y cooperación
- 4) Lucha por mejorar
- 5) Cortesía y humildad
- 6) Adaptación y asimilación
- 7) Gratitude*

Además del himno de la compañía, se agregan cantos diarios en alabanza a la empresa. Un fragmento de uno de esos cantos termina así:

¡Crece, industria, crece, crece, crece!
¡Armonía y sinceridad!
¡Matsúshita Electric!**

Y. Yamashita, director de una importante filial, ha proclamado: "La filosofía empresarial de Matsúshita es muy importante para nosotros. Nos permite igualar la eficacia occidental sin abdicar de nuestra manera de ser japonesa en ningún punto. Tal vez el mayor triunfo de Matsúshita haya sido equilibrar el racionamiento de Occidente con la espiritualidad oriental"***.

* Richard Pascale y Anthony Athos Ob. Cit., Pág. 66.

** Nick Lyons, "La Visión de SONY", Editorial Norma, Bogotá, 1982, Pág. 62.

*** Entrevistado por Pascale y Athos, Ob. Cit., Pág. 67.

Los autores Pascales y Athos estiman que la clave de cómo Matsúshita ha logrado mantenerse y crecer poderosamente, donde otras grandes corporaciones internacionales han caído, ha descansado en "su sistema de valores como ingrediente principal de su éxito".

El fundador de esta industria-líder mundial en la fabricación de electrodomésticos cuyas ventas alcanzaron en 1982 la cifra de 14 mil millones de dólares —es el prestigioso empresario Konosuke Matsúshita. De pensamiento profundo, ha escrito un difundido libro, traducido al español y editado en 1983, sobre las cualida-

des necesarias para los gerentes, titulado "El Secreto de Mi Éxito. También es autor de su autobiografía, titulada "La Vida de un Industrial Japonés", publicada en 1988. Además ha escrito numerosos ensayos y artículos, y es fundador y Presidente del Instituto PHP (Paz, Felicidad y Prosperidad) que edita la Revista "Ideas para un Mundo Mejor", la cual circula a nivel internacional. En frases extraídas de sus escritos, se lee lo siguiente:

— Toda empresa tiene una misión que cumplir en la sociedad. En el caso de Matsúshita Electric, su misión es producir excelentes aparatos eléctricos en grandes cantidades y a costos razonables. Antes que nada, sin embargo, necesitamos excelentes personas que puedan ayudar a realizar nuestro rol social. Todo lo que suministran nuestras escuelas es, por decirlo así, materia prima. Es al empleador al que le compete pulir, procesar y ensamblar para hacer de esa materia prima un personal de gran calibre. Esto era precisamente lo que quería decir cuando expresé a mis colaboradores que Matsúshita Electric hace gente antes de producir aparatos eléctricos.

— El papel del manufacturero es contribuir al mejoramiento de la vida del pueblo, tanto en calidad como en cantidad. Debe reinvertir una parte considerable de sus ganancias en investigación y desarrollo para poder dar con nuevos productos y mejorar existentes. Es perfectamente justificable hacer publicidad de sus productos cuando tenga realmente "buenas noticias" que comunicar al público. Sin embargo, engañar o estafar al consumidor constituye una violación de la ética fundamental de los negocios. Qui-siera también que el perfeccionismo, una característica notoria entre los japoneses, puede llevar al despilfarro.

— Con el paso de los años se creó una especie de sentimiento dentro de Matsúshita Electric de que el ser reprendido por el jefe era una señal de confianza prometedora. A medida que la empresa se agrandaba, naturalmente se hizo imposible controlar el trabajo de todo el mundo. Delegué mis responsabilidades gerenciales en mis subordinados. Entonces, los que ocupaban cargos de responsabilidad fueron el blanco de mis ataques verbales. Los directores de áreas empezaron a tomar mis amonestaciones como señal de agradecimiento, ya que eso suponía que yo personalmente estaba atento a su rendimiento. Las formas de las relaciones interpersonales varían de una cultura a otra, de una sociedad a otra. Pero, con todo, creo que la disciplina es un elemento inicial en el proceso de crecimiento personal para cualquiera, en toda sociedad a otra. Pero, con todo, creo que la disciplina es un elemento inicial en el proceso de crecimiento personal para cualquiera, en toda sociedad, prescindiendo de la edad, ocupación y área de especialización. Para que sean eficaces las amonestaciones, el jefe debe estar por encima de sus propios deseos e intereses egoístas y deberá tener criterios con que juzgar la conveniencia de la conducta de sus subordinados. Sólo una persona de integridad puede dirigir excelentemente*.

Otro elocuente ejemplo sobre la influencia de los valores éticos en las grandes empresas reside en la Corporación SONY. Fundada en 1947 —recién terminada la Segunda Guerra Mundial— por Akio Morita y Masaru Ibuka, adopta formalmente la razón social de SONY en 1958.

Cuando en 1946 Masaru Ibuka escribió el prospecto para el establecimiento de la firma precursora de la SONY, la Tokio Telecommunications produjo, según afirma Nick Lyons, “un documento memorable y futurista que mostraba un extraño interés por el factor humano en la industria. Con sólo 20 empleados en 1946, es la fuerza que ha guiado a la compañía en los últimos 30 años, en el extraordinario y rápido crecimiento de la firma”. En su libro “La Visión de SONY, Lyons expone que “Entre los objetivos sociales específicos, Ibuka anotaba:

—Establecimiento de una fábrica ideal, libre, dinámica y agradable, donde el personal técnico esté motivado realmente y pueda ejercer sus facultades tecnológicas a los niveles más altos.

* Revista PHP, Tokio, junio 1987/julio 1988.

— Actividades dinámicas en tecnología producción para la reconstrucción del Japón y la elevación de la cultura nacional.

— Aplicación inmediata de la avanzada tecnología desarrollada durante la guerra en varios sectores de la vida japonesa.

— Convertir rápidamente en productos comerciales los resultados de las investigaciones por parte de las universidades e institutos de investigación que puedan aplicarse a la vida diaria.

Por otra parte, comenta Lyons, "las políticas de administración de la nueva compañía eran poco usuales. Se incluían las siguientes:

— Eliminaremos la ambición desmedida de ganancias; fomentaremos constantemente actividades de verdadero fondo y no buscaremos la expansión descontrolada.

— Buscaremos un tamaño compacto para operar, dentro del cual la tecnología y las actividades económicas puedan avanzar en las áreas en donde las grandes empresas no puedan entrar, precisamente por su tamaño.

—Seremos tan selectivos como sea posible con nuestros productos y hasta nos alegraremos de encontrar dificultades tecnológicas. Nos concentraremos en productos técnicos altamente refinados que sean de gran ayuda para la sociedad, sin tener en cuenta la cantidad ni la separación formal entre la electrónica y la mecánica, y la mecánica, y crearemos nuestros propios productos originales coordinando los dos campos, de suerte que las otras compañías no puedan competir.

—Guiaremos y fomentaremos las fábricas subcontratistas en direcciones que puedan ayudarlas a operar independientemente y lucharemos para expandir y reformar la pauta de mútua ayuda en tales industrias.

—El personal debe ser cuidadosamente seleccionado y la firma debe tener el menor número de empleados que sea posible. Evitaremos los niveles de posición formal y haremos énfasis en

la habilidad, el desempeño y el carácter personal, para que cada individuo demuestre toda su capacidad”*.

Inspirada en los objetivos y las políticas escritas ya referidas, ha sido una corporación varias veces pioneras en la producción electrónica. Para citar algunos momentos estelares en sus 42 años de funcionamiento, cabe significar que:

— En agosto de 1950 lanza al mercado la primera cinta magnética y la primera grabadora en el Japón.

— En diciembre de 1952 desarrolla el sistema estereofónico audio para la primera transmisión en estéreo en Japón.

— En agosto de 1953 introduce la cámara de televisión vidi-con.

— En mayo de 1954 lanza la primera producción de transistores del país.

— En agosto de 1955 coloca en el mercado el primer radio completamente transistorizado y en noviembre de ese año fabrica la primera grabadora estereofónica doméstica en Japón.

— En marzo de 1957 produce el primer radio transistor de bolsillo en el mundo.

— En enero de 1958 adopta el nombre SONY para la compañía; en octubre, nueve meses después, recibe la medalla de oro como premio en la Feria Mundial de Bruselas por su transistor de potencia y el fototransistor, y en diciembre de ese mismo año desarrolla la primera videograbadora transistorizada del país.

— En junio de 1959 muestra el Desarrollo del diodo del Túnel de Esaki, un semiconductor revolucionario por el cual Esaki compartió el Premio Nobel de Física.

— En febrero de 1960 se establece la Corporación SONY en Norteamérica.

* Nick Lyons, “La Visión de SONY”, Ed. Norma, Bogotá, 1982, Págs. 9–10.

— En junio de 1961 se inaugura el centro de investigaciones de la SONY en Yokojama, ofreciendo públicamente dos millones de acciones en los Estados Unidos, primera vez que una compañía japonesa ofrecía acciones en Norteamérica.

— En abril de 1962 lanza mundialmente el primer televisor completamente transistorizado de 5 pulgadas, el Micro-TV.

— En marzo de 1963 fabrica la primera videograbadora de cinta portátil para uso industrial en el mundo.

— En septiembre de 1964 produce el televisor a color Sony Chromation y en noviembre de ese año lanza la primera video-grabadora transistorizada para uso doméstico.

— En agosto de 1965 fabrica la primera videograbadora para uso doméstico.

— En abril de 1966 se inaugura el edificio de la SONY.

— En febrero de 1968 se establece en Japón la unión de SONY con la CBS y en abril de ese año desarrolla el tubo de imagen para color Trinitrón.

— En mayo de 1969, Apolo 10 lleva a bordo una grabadora compacta de cassettes en su feliz misión a la Luna y en octubre del mismo año se anuncia el sistema SONI de videocasette a color.

— En septiembre de 1970 las acciones de la SONY en Norteamérica se colocan en lista en la Bolsa de Valores de Nueva York, primera firma japonesa en lograrlo.

— En 1971 desarrolla el Trinitrón, modelo prototipo de la cámara de televisión con un sólo tubo de señal de entrada, y en el mismo año, en diciembre, comienza la construcción de la planta de ensamble de televisión a color en San Diego, California.

— En enero de 1972 desarrolla el nuevo sistema de video de proyección a color, que proyecta imágenes de video y de televisión en grandes pantallas de 60 pulgadas; en marzo, dos meses

después, inaugura el sistema de videocassette U-Matic y en julio del mismo año se establece la Corporación de Comercio SONY, una firma internacional de importaciones.

— En mayo de 1975 lanza al mercado la videograbadora Betamax*.

La filosofía empresarial que anima a los líderes de la SONY, Morita e Ibuka, parece inspirarse en lacónicas máximas de Confucio y del filósofo norteamericano Ralph Waldo Emerson:

— No sigas nunca a los demás; abre un camino y áreas nuevas donde nadie se haya aventurado antes.

— SONY dirige, otros siguen.

— Nosotros hacemos lo que los demás no hacen.

— Estúdiate a ti mismo, piensa tú mismo, juzga por ti mismo y haz las cosas tú mismo.

— La capacidad de un individuo tiene sus límites, pero no existe límite alguno para sus esfuerzos.

— Nunca es un hombre tan feliz como cuando puede realizar el trabajo que le gusta.

— Cada cual tiene la obligación de despertar sus habilidades dormidas.

— Todos deben tomar conciencia de que el valor de un hombre está en su capacidad.

— Todo el mundo quiere realizar algún trabajo creativo. Presentar un tema de estudio, fomentar los intereses y estimular la habilidad son tareas del ejecutivo.

— El hombre adecuado para el puesto adecuado es un lema para ustedes mismos, no para su jefe. Ustedes son los que tienen que encontrar su lugar adecuado*.

* Nick Lyons, Ob. Cit. Págs. IV-V.

* Nick Lyons, Ob. Cit. Pág. 74.

Akio Morita, Ing. Eléctrico, cofundador de la SONY, no sólo es su Director General sino también un dinámico personaje internacional que viaja incansablemente; ha pronunciado numerosas charlas y ha escrito muchos artículos, siendo autor del libro de considerable venta en Latinoamérica, publicado en 18 países del mundo, y al cual se le ha hecho una versión en historieta ilustrada por el escritor japonés de este género Takao Saito, titulado "Hecho en Japón (Made in Japan)", editado originalmente en 1987. Lo que caracteriza al Ing. Morita como empresario sobresaliente es su pasión por innovar tecnológicamente y lanzar al mercado productos novedosos, pensando en las necesidades del futuro. Algunas frases de su pensamiento son:

— Cuando hacemos un producto nuevo, tenemos que tener el valor de introducirlo en el mercado.

— No lanzamos al mercado un producto que ya ha sido desarrollado, sino que desarrollaremos un mercado para los productos que hacemos.

— Hay países en donde sólo se hacen investigaciones de mercado para que el responsable se pueda justificar si el producto fracasa, o si tiene éxito.

— En los tiempos actuales falta más que nunca el inherente apoyo espiritual del hombre. La voluntad de trabajar se ve frustrada y la gente habla como si el trabajo no tuviera sentido.

— Una nación cuya población es disciplina crecerá constantemente y una nación que no tiene disciplina, declinará.

— Los negocios no son un juego individual sino un trabajo en equipo. Nada se puede lograr sin una colaboración armoniosa.

— La SONY tiene que ser un lugar donde la gente que está en lo más florido de su edad pueda trabajar al máximo. Es la meta principal de la Administración.

— Antes me preguntaban, ¿por qué va a querer alguien grabar voces? Ahora todos tienen una grabadora.

— Todo tiene que usarse con cuidado, no desperdiciarse nunca, ni usarse más de lo necesario... Cualquier cosa, por pequeña que sea, se nos ha dado como un encargo sagrado y son préstamos sagrados a los hombres para que los usen en su vida.

— La vida de una compañía no es limitada. Mi política de administración, el espíritu básico de SONY, tiene que continuar sin límite*.

Konosuke Metsúshita y Akio Morita cultivan una amistad personal y son dos personajes tan importantes en Japón, que en 1975 sostuvieron una conversación de siete horas sobre temas nacionales e internacionales que preocupaban al ciudadano japonés; este singular encuentro fue grabado y se editó en un volumen intitulado "Un Diálogo Serio" (Yuron), del cual se vendieron rápidamente más de 250,000 ejemplares.

9.1 OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR.

Son "Ideas—fuerza" que la empresa imbuye en todos sus miembros. El Enunciado que sigue de uno de estos objetivos, pertenece a una importante organización y reza:

"Ayudar a que los miembros de la compañía compartan el éxito de la empresa, que ellos mismos han hecho posible; ofrecerles la seguridad de un empleo de acuerdo con su desempeño; reconocer sus logros individuales y asegurar la satisfacción personal que se deriva de un sentimiento de logro en el trabajo".

Una característica común de los propósitos y objetivos primordiales de las grandes firmas empresariales en Japón, es que postulan la relación de la entidad con todo el entorno que la rodea. En las empresas Z, se describe el vínculo armónico que debe existir entre la compañía y sus propietarios, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general.

Entre los objetivos corporativos "de orden superior" de una empresa Z se lee lo siguiente:

— Nuestro objetivo primario es ir a la vanguardia en cualquier área de nuestro negocio. Aspiramos a que se nos reco-

* Nick Lyons, Ob. Cit. Págs. 147, 151, 162.

nozca como los primeros en satisfacer las obligaciones que hemos contraído con cuatro grupos: clientes, empleados, accionistas, y comunidad. Más aún, nos empeñamos por ser innovadores y estar a la cabeza de la industria del ramo durante su constante evolución.

— Si bien las utilidades son la recompensa que obtenemos por darle un buen servicio a la sociedad, también son un requisito para continuar satisfaciendo sus necesidades.

— Igualmente es meta clave de la corporación, crear una atmósfera en que pueda desarrollarse la iniciativa y la colaboración del personal y en la cual se propicie un ambiente de confianza, creatividad, y seguridad económica. (Corporación Dayton-Hudson, Objetivos Corporativos)*.

9.2 PLANIFICACION.

En la ya mencionada Compañía Matsúshita Electric, el sistema de planificación es sencillo. Hay un Plan Quinquenal de Desarrollo que se revisa cada vez que las nuevas tecnologías o las coyunturas económicas modifican las perspectivas. Este Plan es complementado por otro de mediano plazo, llamado Plan Bienal, en el cual se define cómo se traducirán los objetivos de largo plazo en nuevas capacidades de fabricación y nuevos productos específicamente determinados. Ambos planes referidos son estudiados y revisados cuidadosamente por la jerarquía media de la empresa.

Pero el aporte más significativo al proceso de planificación es el documento denominado "Programa para el el próximo período semestral de operaciones". En este plan, confeccionado por el nivel operacional de la empresa, se detallan mes por mes las previsiones de producción, ventas, beneficios, niveles de existencias, plantilla de personal, objetivos de control de calidad y necesidades de equipamiento. Es un plan operativo detallado y pragmático muy parecido al plan semestral de la Corporación IBM. Cuando se detecta una diferencia entre lo programado y lo ejecutado, se pone en marcha rápidamente un equipo humano

* William G. Ouchi, Ob. Cit. Págs. 253-256.

mixto integrado por personal operativo y administrativo que investiga la variación.

En los planes operativos semestrales de la Matsúshita Electric se definen con claridad las diferentes fases y se establecen metas parciales de control. Estos documentos guardan una relación coherente con los lineamientos de los planes bienal y quinquenal, y requieren detallados sistemas contables para precisar la comparación entre las previsiones y los resultados.

En Matsúshita Electric, el proceso de planificación y sobre todo el programa de acción semestral, se toman muy en serio. Los resultados se evalúan y las recompensas actúan en función de los mismos.

9.3. ESTRATEGIAS.

Son, para la administración japonesa, los medios utilizados por la empresa para alcanzar los objetivos definidos; o sea, para pasar de donde está a donde desea llegar.

Los empresarios japoneses otorgan considerable importancia a las normas estratégicas de la gestión. Por ejemplo, en lo referente a canales de distribución, hay una tendencia de los fabricantes a tratar directamente con los vendedores minoristas. Las grandes empresas, en lugar de mantenerse distanciadas del comerciante detallista, le ofrecen financiación comercial y propician una colaboración estrecha y continua con ellos. Otro tanto ocurre con los precios del mercado. Tan pronto como un aumento del volumen de producción origina reducciones en los costos, dichas reducciones son trasladadas en beneficios del consumidor, mediante la rebaja de los precios. En una manera de cumplir con el alto propósito de trabajar por el bien de la comunidad.

También el industrial japonés trata de lograr ahorro en los costos de producción mediante la experiencia acumulada en el proceso de fabricación, lo que permite reducir los precios y colocar así en situación desventajosa a los competidores, estrategia de mercado que se extiende a toda la gama de sus productos.

Un tercer elemento estratégico adoptado específicamente por la Matsúshita Electric es lo que Pascale y Athos denominan

“El principio de la imitación”. Aunque ha sido pionero de nuevas tecnologías, el industrial japonés prefiere por lo general dedicar su atención a la calidad y al precio. No se ocupa tanto del diseño del producto, sino de fabricarlo más barato con óptima calidad y que su comercialización se popularice, persiguiendo destacarse en el mercado precisamente por estas características. Este empeño ha sido logrado; puede verificarse al comparar estadísticas internacionales sobre volumen de ventas.

9.4 ESTILO GERENCIAL Y TOMA DE DECISIONES.

Otro factor característico de la gestión japonesa es el comportamiento típico de los directivos para tomar las decisiones más importantes de la empresa.

Los cambios introducidos en cualquier aspecto relevante de la organización obedecen a un previo proceso reflexivo que culmina en una decisión.

Peter Drucker, considerado por Harol Koontz, como el más grande filósofo de la Administración, elogia la forma como los ejecutivos japoneses adoptan sus decisiones complejas. Drucker sostiene que “han desarrollado un enfoque sistemático y estandarizado de la decisión, que la hace sumamente efectiva”^{*}.

Las decisiones importantes, tanto en los organismos gubernamentales como en las empresas privadas, se toman por consenso. “Los japoneses debaten un proyecto en toda la organización hasta que llegan a un acuerdo y sólo entonces adoptan la decisión”^{**}.

Para el japonés, el elemento más importante de la decisión consiste en definir el problema, es decir, determinar si se requiere una decisión que entrañe un cambio de comportamiento. El énfasis en el proceso de toma de decisiones se otorga a llegar a un acuerdo de que si hay que introducir un cambio y no continuar como hasta ahora se han venido haciendo las cosas, etapa en la que los ejecutivos japoneses invierten todo el tiempo necesario, mediante la asignación de grupos de trabajo diferentes que estu-

* Peter Drucker, “La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1976, Pág. 317.

** Peter Drucker, Ob. Cit. Pág. 317.

dian la situación, de acuerdo con las complejidades de la decisión que deba ser tomada.

Cuando todos los grupos están contestes en que procede el cambio, entonces la alta dirección remite la formulación de la decisión al grupo que la gerencia llama "la gente apropiada", que es el equipo humano que a juicio de la alta administración ha sostenido la mejor alternativa de solución y que en consecuencia deberá dar la respuesta específica al problema, respuesta que no sorprenderá porque la postura de este grupo es ya conocida. Este resultado constituye la decisión y su ejecución inmediata será respaldada por la más alta instancia de la empresa.

Hay pues aquí el uso combinado de dos reconocidos procedimientos alternativos de participación de los subordinados en la toma de decisiones: el consenso y la delegación, manejados con un particular criterio diferente a la usanza occidental.

El proceso referido implica que para adoptar una decisión importante, se necesita más tiempo en Japón que en Occidente... Peter Drucker estima como una ventaja de este proceso la circunstancia de que ya el ejecutivo japonés sabe en qué sector de la empresa la decisión será acogida y dónde habrá resistencia, área ésta a la que dedica el tiempo necesario para persuadir a los que disienten o para hacer algunas concesiones con el fin de conquistar su anuencia y lograr el apoyo integral al curso de acción elegido. Drucker afirma que este sistema permite adoptar decisiones muy efectivas*.

9.5 LA GRAN EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Afirma William Ouchi que durante su estudio de la empresa japonesa, especialmente de la gran empresa, siempre terminaba sus visitas entrevistando a los directores administrativos de la firma. Y les hacía esta pregunta:

—¿Cuál es entre los ejecutivos, fuera del gerente general, el que más ascendiente tiene sobre los demás?

* Peter Drucker, Ob. Cit. Pág. 319.

La respuesta más frecuente era:

“Nosotros funcionamos como grupo, somos iguales; però por lo general el directivo más respetado, fuera del ejecutivo principal, es el que está a cargo de los asuntos del personal”.

Esta respuesta denota la importancia que la gran empresa japonesa concede al departamento de personal. Esto es evidente si se toma en cuenta que esta área maneja, entre otras cosas:

- El sistema de empleo “vitalicio” del trabajador; la selección del personal;

- La evaluación de mérito;

- La rotación sistemática de puestos, que traza una carrera para el empleado;

- La decisión sobre el despido y la separación de los trabajadores;

- La vigilancia sobre la aplicación de las políticas básicas de personal de la empresa;

- El conocimiento personal, en la medida de lo posible, de cada empleado por los funcionarios del departamento de personal. Por ejemplo, es política básica de personal de una compañía Z, que los referidos funcionarios aparezcan ante los grupos de empleados tan a menudo como sea posible, sacando provecho de las oportunidades que se presenten así como en las actividades sociales de la organización, para trabar lazos de amistad.

9.6 EL EMPLEADO:

MIEMBRO DE UN SOLIDARIO GRUPO DE TRABAJO.

Una característica saliente de este sistema de administración es la concepción tradicional de considerar a todo empleado, no como un servidor individual de la empresa sino como miembro de un grupo formal de trabajo.

Todo titular de un puesto es incorporarlo a un grupo formal de la organización y su rendimiento no sólo será considerado individualmente, sino en términos del rendimiento de su cargo.

El trabajador toma muy en serio su condición de miembro de un equipo humano productivo. Esta concepción está estrechamente ligada a la formación cultural del japonés, de suerte que los vínculos entre los miembros del grupo no se limitan a las puras relaciones impersonales existentes en las grandes organizaciones burocráticas, relaciones que sólo tienen vigencia, en la generalidad de los casos, durante las horas laborales, sino que el japonés estrecha sus lazos efectivos con los miembros del grupo, practica deporte o recreación con sus colegas de labores, llegando hasta el hogar y la familia del compañero de trabajo, de quien en muchos casos hace uno de sus amigos personales más allegados.

Este sentimiento cálido de afiliación genera un comportamiento de solidaridad entre los miembros del grupo en el ambiente de trabajo, que favorece la productividad colectiva y que se estrecha también por la importancia que la empresa concede a la práctica de las buenas relaciones humanas, tanto entre los empleados de igual nivel como en la relación jefe-subordinado.

— ¿Es una coincidencia — se pregunta Ouchi— que el Japón no sólo sea un éxito económico sino que sus índices de alcoholismo, drogadicción y suicidio sean los más bajos entre las naciones industriales? ¿Es simple suerte que una mujer pueda caminar sola por el centro de Tokio, a medianoche, sin temer que le suceda algo? ¿O será quizá que una sociedad de personas, que están unidas por muchos lazos de afinidad, puede llegar a desarrollar un sentimiento de confianza mutua, a apreciar las sutilezas que se dan en sus relaciones interpersonales y a llevar, de este modo, vidas productivas y equilibradas? El común denominador de la vida japonesa es la intimidad. El interés por los demás, el apoyo, la generosidad disciplinada, elementos que hacen posible la existencia, se traducen en relaciones sociales más estrechas. El aislamiento característico de la vida moderna preocupa a muchos observadores de la sociedad”*.

Esas relaciones humanas que conducen a la amistad fraterna y a la vida privada y doméstica, no se dan en igual grado en la mayoría de los países de Occidente. Nos comentaba un distinguido catedrático mexicano en relación con la costumbre japonesa practicada por muchas empresas de ese país, de planificar las

* William Ouchi, Ob. Cit. Pág. 17.

vacaciones de sus empleados en centros vacacionales comunes donde se concentran y disfrutan juntos los trabajadores y sus familias, que sus compatriotas mexicanos difícilmente compartirían las vacaciones con los compañeros de trabajo. Según el connotado académico, el mexicano reaccionaría a esa práctica con una expresión como ésta: Si me paso el año entero viendo diariamente a mis compañeros de trabajo, ¿cómo voy a pasar también las vacaciones con ellos?

10. LOS CIRCUITOS DE CALIDAD.

En el ámbito empresarial japonés se concede suma importancia a los asuntos relacionados con la calidad de los productos y de los servicios. De esa particular atención ha surgido, usando las palabras de William Ouchi, "uno de los aspectos más fascinantes del arte de la administración japonesa: el círculo de control de calidad o círculo C-C", que al decir de Ouchi se ha convertido en Japón en "el furor administrativo de la década de 1980", reemplazando a otras técnicas que estuvieron de moda, como la "administración por objetivos".

La iniciativa del funcionamiento de estos círculos surgió en el seno del Sindicato de Científicos e Ingenieros Japoneses. Los círculos C-C están constituidos por un número no mayor de 10 empleados, según el tamaño de la empresa, y son dirigidos por un supervisor. Se reúnen semanalmente durante un par de horas y se dedican a estudiar problemas de producción o de servicio dentro de su ámbito de trabajo.

Se estima que estos círculos producen anualmente un promedio de 50 a 60 sugerencias acogidas y puestas en práctica; sugerencias que en los casos más sobresalientes son premiadas por la empresa.

Ouchi señala que los propósitos fundamentales del círculo C-C son:

- Contribuir a mejorar y desarrollar la empresa.
- Respetar el lado humano del individuo y edificar un lugar donde reine la felicidad y sintamos que vale la pena trabajar.

— Poner de lleno todo el talento humano para extraer finalmente, posibilidades infinitas*.

Los circuitos, que tuvieron su origen en Estados Unidos siendo la Western Electric Company de Chicago la firma norteamericana de telecomunicaciones que por primera vez estableció en el mundo el control de calidad, se desarrollaron felizmente en Japón, iniciándose en este país por el año 1949. Se enseñó a los trabajadores de las fábricas japonesas el control de calidad y la técnica del control estadístico, cuyo pionero en Japón fue el profesor norteamericano W. E. Deming instaurándose el “Premio Deming” en 1951.

A estos comités se les conoce también con los nombres de “grupos de cero defectos”, “grupos de autosupervisión”, o “círculos de participación”.

Comparten con la administración de la empresa la responsabilidad de resolver problemas de coordinación y de productividad. Detectan todo lo erróneo que ocurre dentro de una organización y dan la señal de alarma. Por esta razón, constituyen un método creado para obtener alta calidad, una productividad más elevada y un mejor estado de ánimo en los empleados.

Estos grupos refuerzan la cadena normal de mando pero no interfieren con ella. Puede haber más de un comité de este tipo en una empresa. Sus metas son tan variadas como lograr mejoras en la contaminación ambiental, el ahorro de energía, la reducción de defectos de producción, la seguridad y el ahorro de materiales y de mano de obra.

Sus miembros están asignados al círculo en forma permanente e integran un grupo de trabajo. Los proyectos de estudios abarcan de 3 a 6 meses. Noviembre es el mes nacional del círculo. Para esa época se celebran convenciones y se otorgan reconocimientos.

Los gastos son absorbidos por la empresa o corren por cuenta de los empleados. El objetivo es discutir proyectos y estudiar sistemáticamente un problema, a fin de sugerir las medidas adecuadas para corregirlo. La alta instancia de la compañía conoce

* William Ouchi, Ob. Cit. Págs. 278-282.

la sugerencia para tomar una decisión. Los resultados del estudio se publican en el boletín interno de la compañía. Si se adopta la sugerencia, se dá reconocimiento a los miembros del círculo y se les informa de su impacto colectivo, para que puedan darse cuenta de la relación existente entre el trabajo exitoso y las utilidades de la compañía.

Los círculos de empresas de la competencia celebran juntas para intercambiar ideas, principalmente en las áreas industriales del hierro, el acero y la construcción naval*.

La Unión Científicos e Ingenieros ha elaborado un manual sobre los círculos. En el manual se expresa:

“No importa cuán mecánicas se vuelvan las fábricas, mientras haya hombres y mujeres trabajando allí, deberá tratárseles como seres humanos ... No hay ninguna excusa en virtud de la cual se descuide la personalidad individual, se menosprecie el talento del hombre, se piense que los seres humanos son una máquina más y, por consiguiente, se les discrimine ... La gente pasa una gran parte de su vida en el trabajo. Sería mucho más agradable trabajar en una atmósfera afable donde la humanidad mereciera el debido respeto y donde la gente sintiera que su trabajo es, en verdad, valioso. Esto es lo que el Círculo C—C trata de lograr ...”*

En 1981 registró la Unión 120,000 de estos círculos en todo Japón y celebró la Conferencia sobre Control de Calidad número mil. En el presente se estima en un millón el número de Círculos de Calidad, en el Japón, registrados o no por la Unión**.

En su búsqueda de la calidad, el moderno trabajador japonés perpetúa el sentimiento nacional de respeto por el artesano, que hace de Japón uno de los pocos países del mundo que honra a los artesanos y artistas expertos, a los que otorga el título de “Tesoreros Nacionales Vivientes”.

* Frank Gibney, “El Milagro Programado” Ed. Planeta, Barcelona.

* William Ouchi, Ob. Cit., Pág. 283.

** Miguel Sang Ben, Ob. Cit., Pág. 37.

11. EL CONCEPTO JAPONES DEL EMPLEO "VITALICIO".

La vinculación del hombre de trabajo japonés a las grandes organizaciones productivas de su país es "vitalicia". Todo hombre integrado al empleo, tanto en los organismos oficiales como en las empresas privadas industriales y comerciales, tiene la intención al igual que la tiene su empleador, de que su permanencia será larga.

Para el trabajador, irse de su empresa sin una causa verdaderamente justificada, constituye una especie de "destierro", o de "autoexilio". Por el lado del empleador, tenemos por ejemplo la opinión del Ing. Akio Morita, cofundador y director general de la Corporación SONY, quien habla del empleo "vitalicio" en estos términos: "tenemos la responsabilidad de conservar a nuestro personal durante toda su vida activa. Es muy importante que no perdamos a nuestras personas capaces, y no es demasiado costoso conservar a los menos capaces. Esto último no es culpa del individuo sino de la compañía que se equivocó al contratarlo".

Las mujeres están excluidas por lo general de este tratamiento, ya que en su mayoría trabajan en condiciones de temporeras y eventuales. La mujer casada de clase media generalmente no trabaja. Se dedica a los quehaceres del hogar y a la crianza de los hijos. Y cuando trabaja, en la mayoría de los casos no es empleada fija.

Según los resultados de una encuesta de opinión publicada en enero de 1986 por el periódico de Tokio "Asahi Shimbun", la mayoría de los japoneses encuestados (60%) todavía consideraba que el lugar de una mujer es el hogar.

El sondeo, efectuado a fines de 1985, indica que ese 60% de la muestra piensa que es natural que los hombres trabajen y que las mujeres permanezcan en la casa para criar a los hijos. Un 37% de los consultados opinó lo contrario y el restante 3% no aceptó opinión al respecto.

En una encuesta similar realizada 5 años antes, el 72% opinó que las mujeres debían ocuparse exclusivamente del hogar y un 20% ciscrepó. O sea, que gradualmente va disminuyendo el por-

centaje de la opinión dominante. Y casi las 2/3 partes de las 2,388 personas que respondieron a la consulta, expresaron que estaban a favor de un mayor número de mujeres en tareas de supervisión (Listín Diario, edición del 6 de enero de 1986). Precisamente en 1986 entró en vigor la Ley de Igualdad de Oportunidades de Empleo. La finalidad de esta ley japonesa es garantizar que todas las mujeres que quieran trabajar tengan la mismas oportunidades que los hombres. En virtud de esta ley: (1) los patronos deben esforzarse en proveer a las mujeres igualdad de oportunidades y trato que a los hombres en ofertas de trabajo, reclutamiento, asignación y promoción; (2) se prohíbe a los empleadores toda clase de discriminación contra la mujer en el entrenamiento como empleada, en beneficios sociales, edad de retiro y condiciones de retiro o dimisión: y (3) si surge alguna disputa, actuará como mediadora la Comisión de Igualdad de Oportunidades creada por la referida Ley.

Por otra parte, ¿Cuál es la situación del recurso humano extranjero? En cuanto a la situación laboral de los japoneses, dos obstáculos se interponen a la internacionalización del puesto de trabajo: la actitud prevaleciente hacia la mano de obra foránea y la política de inmigración que impide en principio que los extranjeros realicen trabajos que los japoneses pueden hacer.

La definición japonesa de extranjero es alguien que siempre volverá a su lugar de procedencia. El recurso humano extranjero en Japón es, pues, temporero por definición. Se queda mientras sea útil.

En el mundo empresarial, el control inmigratorio puede llegar a implicar que el empleado extranjero permanezca alejado de los cargos de responsabilidad. En general, el factor humano foráneo contratado por firmas japonesas corresponde a personas que aportan su experiencia profesional pero no se trata de personal ejecutivo que pueda escalar en la jerarquía empresarial. Por ejemplo, la posibilidad para un extranjero de llegar a una posición de vicepresidente es prácticamente nula. Las compañías se muestran reacias a colocar a un extranjero en la línea de promoción interna, considerando que en adición a la dificultad para dominar la lengua, podría suceder que decida retirarse una vez que se le haya concedido el ascenso, dejando un hueco difícil de llenar en el cuadro empresarial.

Conforme a los resultados de una encuesta publicada en 1987, las compañías que emplean a extranjeros continúan siendo una reducida minoría. De las 850 empresas a las que se les practicó dicha encuesta, 84% respondió que en sus plantillas de personal no figuraban extranjeros. Las restantes empresas tenían al menos uno en su nómina y las cinco que ocuparon los primeros puestos-Yamaichi Securities, SONY Corporation, NEC Corporation, Kobe Steel y Aerolíneas All Nipon - empleaban veinte o más. Entre las razones que las llevó a controlarlos, figuraba el deseo de dar al personal japonés una visión más internacional*.

En el caso de los trabajadores japoneses hombres, se estima que como pasan la mitad de su tiempo hábil en la empresa, ésta constituye, -como señala el manual de círculos de calidad- su segundo hogar. Como el empleado dedica considerable tiempo a sus labores, no quedan muchas horas para la vida social, razón por la cual las grandes empresas proveen a sus empleados solteros de "agencia matrimonial", propiciando encuentros sociales entre parejas jóvenes con fines matrimoniales. Cuando un empleado se casa, su empresa le costea la ceremonia y la recepción nupcial.

La empresa como segundo hogar es pues la concepción cultural tradicional que tienen tanto el empleador como el empleado, sobre todo cuando la vinculación laboral se inicia antes de haber cumplido el trabajador 30 años de edad; pues al que no está empleado después de esa edad le es difícil obtener empleo. Las edades usuales de iniciación en la vida del trabajo, en relación de dependencia, oscilan temporalmente, en muchos casos, entre los 15 y 22 años.

Para asegurar la cualificación del empleado se adopta la "instrucción permanente", por lo menos durante los primeros 10 años de vinculación, sistema que obviamente aumenta las habilidades y destrezas del recurso humano, lo cual se combina con la movilidad interna, que facilita la adecuada reubicación del personal.

Las aptitudes tienen gran significación para el japonés. "Por aptitudes se entienden en Japón las cosas que sabe hacer mejor

* Revista Ideas para un Mundo Mejor (Instituto PHP), edición Internacional, Tokio, enero 1988, Págs. 38-41.

la organización a través del personal clave de la misma", afirman Pascale y Athos. De suerte que hay empresas que se destacan por su aptitud para el mercadeo porque en esta área sobresalen sus ejecutivos y técnicos. De manera que las aptitudes son significativas tanto a nivel corporativo como en el plano personal.

La instrucción "permanente" del empleado no excluye ninguna categoría de personal. La practican desde el trabajador de base hasta el presidente de la compañía y puede extenderse hasta la edad del retiro. Refiere Peter Drucker que en cierta ocasión en que se encontraba en Japón el presidente de una importante industria se excusó de no poder verse con él en determinada tarde, porque debía asistir al curso de soldadura de su firma, y no como asesor ni observador, sino como alumno. "Para mi, sostiene Konosuke Matsúshita, el empleado ideal es alguien que tenga una gran capacidad para el desarrollo personal, alguien que pueda crecer no sólo dentro de su trabajo sino junto con él mismo*.

Las sesiones de capacitación interna son semanales y no se concentran en determinadas especialidades: concurren todos los empleados de una unidad, porque el énfasis de la instrucción se hace más en la actividad del área de trabajo que en la tarea individual del empleado.

Otra característica de la capacitación interna es que no está por lo general a cargo de un instructor profesional sino de los propios miembros de la organización y de sus supervisores. Y se espera que quien funja de instructor se adiestre adecuadamente mediante cursos por correspondencia seminarios o estudios de extensión.

Por otra parte el despido de un trabajador fijo sólo ocurre en las empresas japonesas en casos de extrema necesidad. Casi pueden descartarse las faltas disciplinarias graves causa de despido porque el trabajador está imbuido de lo que en el ambiente empresarial se denomina "Comportamiento ético" y además es política de personal de muchas empresas que "la conducta externa del servidor lo que el individuo haga cuando se encuentra fuera de la empresa no atañe en absoluto a ésta mientras sus

* Revista "Ideas para un Mundo Mejor", Tokio, edición junio 1987, Págs. 65-66.

acciones no interfieran con su trabajo individual ni con sus colegas”*.

Por ejemplo dentro de las políticas básicas de personal de una empresa que William Ouchi califica como “Compañía Z” se prevé que “el supervisor debe tener un motivo justo y razonable para recomendar la destitución de un individuo y no sólo debido a preferencias personales que no vayan de acuerdo con determinado jefe”. **.

Otra norma política en esa empresa es que los únicos individuos que pueden separar a una persona de la compañía son aquellos que se encuentran en el departamento de personal. Esto garantiza que el caso del empleado se considerará en forma íntegra y completa, y que recibirá un trato justo, pues es política escrita de esa compañía que la misma “siempre obra con justicia con el personal que la compone ***.

Si por dificultades financieras una corporación se ve en la imperiosa necesidad de reducir su planta de personal, Peter Drucker señala que en estos casos el ajuste recae sobre quienes están en condiciones de utilizar otras fuentes de ingreso y pueden soportar la separación; pero los que mayormente necesitan el salario quedan protegidos.

Otra alternativa utilizada por las industrias japonesas con dificultades financieras es compartir el infortunio a corto plazo entre todos los miembros de la organización. Para el hombre de trabajo japonés es importante que su empresa sobreviva en el mercado y no es raro que esté dispuesto al sacrificio a corto término para superar una crisis económica. En estos casos, los accionistas participan del sacrificio aceptando menos o ninguna utilidad e incluso puede ser compensada en años futuros de bonanza con cuantiosas utilidades. De igual manera, es posible que los empleados de todos los niveles soporten el tiempo difícil aceptando jornadas de trabajo semanales más largas y menor remuneración, es decir, reducciones salariales temporales, “olviándose” también de ciertas compensaciones durante algún tiem-

* William Ouchi, Ob. Cit., Pág. 275.

** Ouchi, Ob. Cit. Pág. 274.

*** Ouchi, Ob. Cit. Pág. 273.

po. Esta postura asumida en común por empleadores y empleados, evita que nadie sea separado de la empresa por la razón apuntada y se inscribe dentro de la llamada "cultura de consenso" que existe en la moderna sociedad japonesa.

En adición a que las mujeres son generalmente empleadas temporeras —en las grandes empresas— el criterio del empleo vitalicio del trabajador se limita también con una relativa temprana edad de retiro, lo que contribuye a flexibilizar los costos de la fuerza de trabajo. Obligatoriamente el empleado fijo debe retirarse a los 60 años. Antes de 1986, la edad de retiro obligatorio era la de 55 años, habiendo ocurrido en los últimos tiempos una elevación de esta edad biológica. Cuando el retiro legal ocurría los 55 años, el promedio de vida del japonés era de 70 años; pero la población anciana de Japón ha crecido. "Como actualmente el promedio de vida de hombres y mujeres está alrededor de los 75 y 80 años, respectivamente, la práctica anterior adoptada para la edad de retiro obligatorio a los 55 años, ya no resulta apropiada. Según un estudio realizado en 1985 por el Ministerio de Trabajo, el 55% de las empresas ya han elevado la edad de retiro obligatorio a 60 años. Una ley promulgada el 1ro. de octubre de 1986, exige a todas las empresas que se esfuercen al máximo en seguir estos lineamientos"*.

En este punto el empleado puesto en retiro se separa de la empresa o puede permanecer en ella, pero en calidad de empleado temporero y con un tercio menos de sueldo, siempre que esté tecnológicamente actualizado. Lógicamente, en este nuevo estatus la empresa puede prescindir de sus servicios cuando sea necesario.

El retiro japonés confronta problemas con el costo de la vida en Japón, país cuya capital, Tokio, está considerada la ciudad más cara del mundo, seguida, conforme a índices comparativos internacionales, de otra ciudad también japonesa, Osaka. Como consecuencia, a los retirados se les dificulta la vida allí y hay una tendencia de las personas retiradas a emigrar hacia otros países de Europa menos caros, como España y Portugal.

* Nagaya Tatsúhito, "Relaciones entre Directivos y Trabajadores", *Internacional Society for Educational Information*, Tokio, Japón, 1987, Pág. 6.

Ahora bien, el retiro obligatorio tiene una excepción en el caso de quienes se encuentran en la categoría de gerentes o en el nivel de la alta dirección, ascenso que ocurre generalmente a los 45 años de edad. Estos ejecutivos pueden permanecer al servicio de la empresa por tiempo indefinido si su lucidez y energía le permiten continuar haciendo aportes positivos a la organización. Peter Drucker refiere que ha conocido a altos ejecutivos japoneses que superan los 80 años de edad. Como dato curioso citaremos que en el Japón sumaban 1,940 las personas con 100 o más años, según informaciones suministradas en septiembre de 1985 por el Ministerio de Salud. El índice de individuos centenarios ha ido creciendo gradualmente, determinando una población mayoritariamente madura y de avanzada edad, por lo menos desde el año 1963, fecha en que el gobierno promulgó una ley para la protección de los ancianos. Aunque el anciano de mayor edad era en 1985 un hombre de 120 años, las estadísticas revelan que cerca del 80% de los longevos son mujeres (Listín Diario, edición del 11 de septiembre de 1985).

Como puede observarse, la elevación del promedio de vida consecuente con la tendencia a una población predominantemente madura, ha sido determinante en la elevación de la edad oficial de retiro obligatorio.

12. EVALUACION, PROMOCION INTERNA Y REMUNERACION.

A diferencia de lo que ocurre en las empresas organizadas de los países occidentales, la evaluación del desempeño no se establece periódicamente a intervalos de corto plazo. En la empresa japonesa se practica una evaluación del desempeño a largo plazo. Como rige el criterio del empleo vitalicio, el trabajador fijo es evaluado aproximadamente a los 10 años de su vinculación a la empresa.

Este tipo de evaluación, que es una particular modalidad de lo que en Occidente se denomina "evaluación de mérito" tiene la finalidad de determinar si el servidor reúne condiciones para un ascenso jerárquico, vale decir, para un puesto de supervisión o de mando intermedio que conlleva a apreciable aumento salarial. Si el evaluado aún no ha llegado a los 45 años de edad, difícilmente el ascenso otorgado alcance posiciones ejecutivas de gerencia su-

perior o de alta dirección, pues para merecer este último tipo de promoción el criterio que más pesa es la antigüedad en el servicio, si recordamos que el ingreso a la empresa tiene lugar generalmente antes de los 30 años de edad.

La pregunta lógica en este punto sería: ¿Qué ocurre antes de la evaluación de mérito referida? La respuesta es que durante los primeros años de vinculación, todos los empleados de similar categoría que ingresan simultáneamente a la empresa, van recibiendo modestos aumentos salariales en la misma proporción.

Como el trabajador japonés sabe que permanecerá mucho tiempo en su empresa, no tiene inquietud por ser evaluado a corto plazo en su desempeño. Además, por su formación cultural el japonés es paciente y estima que su recompensa económica es una inversión para el futuro.

Los niveles de remuneración de Japón figuran entre los más altos niveles de las naciones industrializadas. Los criterios que determinan diferencias en el salario son: antigüedad, tamaño de la empresa, antecedentes escolares y mérito.

Una promoción por antigüedad implica una categoría de salario más alta. El empleado de nuevo ingreso en una compañía grande puede prever que su salario doblará cuando cumpla los 35 años y que triplicará cuando llegue a los 50.

Las bonificaciones, que usualmente se reciben dos veces al año, constituyen aproximadamente el 30% de los ingresos anuales.

Por otra parte, existen diferencias salariales de acuerdo con el tipo de industria y al tamaño de la empresa. Estudios del Ministerio de Trabajo distinguen cuatro tamaños de empresas según el número de empleados, a saber:

- Empresas de 1500 o más empleados;
- Empresas de 100 a 499 empleados;
- Empresas de 30 a 99 empleados; y
- Empresas de 5 a 29 empleados.

Cada uno de estos tamaños tiene índices salariales diferentes.

Los antecedentes escolares también gravitan sobre el salario. Así, la diferencia entre los salarios pagados a los graduados de secundaria y a los profesionales universitarios es pequeña al momento de la entrada en la compañía, pero va aumentando en el transcurso del tiempo. Generalmente a la edad de 55 años, los salarios de la mayoría de los graduados de secundaria representan un 60 a 80% con relación a los de graduados universitarios.

Desde la década de los años 60, algunas compañías comenzaron a poner énfasis en el reconocimiento de las habilidades y de la calidad del servicio como factor determinante del salario. Esta remuneración combinada basada en antigüedad y mérito ha facilitado la transferencia de empleado de un puesto de trabajo a otro en respuesta a las innovaciones tecnológicas, de modo que los cambios en el contenido del trabajo no afectan por sí los niveles individuales*.

Konosuke Matsúshita se expresa con franqueza en su criterio sobre la remuneración por antigüedad cuando afirma: "En las grandes compañías japonesas, los aumentos de sueldos y las promociones continúan basándose en la antigüedad y el adiestramiento. Cuando la gerencia viola estos principios, es probable que surjan antagonismos y que se mine la moral. El sistema de antigüedad tiene sus propios méritos y fue un factor importante que contribuyó a las relaciones laborales armoniosas y al crecimiento de las empresas japonesas. Sin embargo, después de la crisis del petróleo de 1973, el sistema de antigüedad se ha convertido más bien en un pasivo que en un activo para muchas empresas y cuando se combina con el empleo vitalicio, sirve para crear una organización con una cabeza pesada. Los que se hayan en la categoría superior de la jerarquía empresarial reciben muy buenos sueldos pero no son necesariamente competentes. Muchos de estos ejecutivos están anticuados y no pueden estar al corriente de las últimas innovaciones tecnológicas y de la automatización de oficinas o fábricas. Creo que es hora de reconsiderar el sistema de antigüedad y de modificarlo de tal manera que se haga el mejor uso de los talentos y la creatividad de empleados más jóvenes. Se necesita un planteamiento funcionalmente racional de la administración de personal, a fin de revitalizar nuestras empresas"*.

* Nagaya Tasuhito, Ob. Cit., Pág. 2.

* Revista "Ideas para un Mundo Mejor", Ed. febrero 1988, Pág. 67.

A la retribución salarial se agregan beneficios y premios extra-salariales, aspecto de las condiciones de trabajo al que se le otorga suma importancia. "Las compañías japonesas -dice Akio Morita- se han preocupado por fomentar la lealtad y el concepto de pertenencia a la organización, otorgando a sus empleados prestaciones han contribuido a un sentimiento muy japonés de estar en familia, tienden a hacerles olvidar a los empleados el verdadero propósito de los negocios".

Algo muy vinculado al sistema salarial lo constituye el espíritu de ahorro del hombre de trabajo japonés. La tendencia de depositar los yens en el banco es el resultado de varios factores. En el caso del asalariado, el dinero extra ingresa principalmente en forma de bonificaciones que se perciben -como ya anotamos- dos veces al año y comprenden alrededor de tres meses de salario y a veces más, resultando una compensación muy provechosa.

Un fuerte impulso induce a ahorrar ese dinero. Se ahorra para comprar la casa que se espera poseer -el valor de los bienes raíces es muy elevado- a veces con ayuda de la empresa, o para compensar el descenso de los ingresos cuando llegue el retiro.

La disposición inculcada hacia el ahorro forma parte de la frugalidad japonesa y de la ética confuciana. Como habituales ahorrantes por tradición, los japoneses ahorraron un 4% de los estadounidenses y un 12% de los alemanes occidentales.

Presionado por las demandas de otros países de reducir los ahorros a fin de estimular el crecimiento económico mundial, el gobierno de Japón estableció en abril de 1988 un impuesto de 20% sobre todas las cuentas de ahorro libres de comisiones. Expertos en finanzas consideran que, a pesar del impuesto, el dinero se quedará mayormente en los bancos y en cuentas postales gubernamentales. El sistema de ahorro postal, con 20,000 oficinas en todo el país, es la mayor institución financiera del mundo (Listín Diario, edición del 19 de abril de 1988).

El sistema de remuneración genera condiciones de vida confortables. Según encuestas efectuadas, el 90% de los japoneses encuestados se ubican en la clase media, en un país donde existen las clásicas tres clases sociales: baja, media y alta, lo que evidencia el bajo índice de pobreza que existe en ese país.

Y a pesar de que después de establecido el referido impuesto a las cuentas de ahorro los niveles de depósitos bancarios de este tipo no han disminuido significativamente, es notoria una muy reciente tendencia a consumir más, tendencia que se está manifestando igualmente en otros países industrializados del Lejano Oriente (Listín Diario, edición del 18 de enero de 1989, Pág. 12-D).

13. SINDICATOS.

Aunque no se aplica el sistema de co-gestión de los trabajadores en la conducción de la empresa, en Japón hay una amplia participación del empleado en la discusión de los problemas, en la toma de decisiones y en las innovaciones operativas, a través del ya mencionado proceso de la decisión por consenso, de la delegación de autoridad en grupos de trabajo y en el sistema de sugerencias que opera -como ya expusimos- por vía de los comités de estudios denominados "Círculos de control de calidad", orientados principalmente hacia el mejoramiento de la calidad del trabajo.

En adición a los rasgos apuntados, los sindicatos existentes en las empresas japonesas son por lo general compromisarios de las políticas salariales y de personal de la corporación. Son, en su gran mayoría como afirma el ex-Embajador de Japón en la República Dominicana, doctor Takeo Iguchi, sindicatos "verticales", es decir, sindicatos de empresa, figurando en su dirigencia altos empleados de la firma. No abundan en Japón -agregaba Iguchi- los sindicatos "horizontales", constituidos por trabajadores de diferentes organizaciones que ejercen un mismo oficio o actividad laboral.

El empresario japonés trata de conquistar el apoyo del sindicato, utilizándolo como conducto a través del cual la Administración se comunica con los empleados, les explica sus planes de prestaciones, y canaliza las actividades educativas, sociales y recreativas dirigidas a sus recursos humanos.

Explica William Ouchi que "una forma de abrir línea de comunicación es celebrar seminarios informales entre los gerentes de líneas de la compañía y los líderes sindicales ... Estos seminarios comprenden tres o cuatro días y tienen lugar en un sitio

neutral para ambas partes". En este tipo de plásticas, se adoptan compromisos, en los cuales se plasman la filosofía empresarial y las políticas básicas de personal.

Como ya avanzamos en páginas anteriores, el mes de abril del año calendario se destina a la negociación o revisión de los pactos colectivos de condiciones de trabajo, desarrollando su activismo los sindicatos de empresa, en una actividad que se ha bautizado con el nombre de "jonada laboral de primavera".

Takahata Keüchi, ex-presidente del sindicato de trabajadores de Matsúshita Electric Ind., ha dicho: "Sin conflictos no podemos hacer ningún progreso, pero debemos mantener la armonía. Al fin y al cabo el obrero no puede mejorar sus condiciones a menos que la compañía funciones con la eficiencia suficiente para que pueda pagar mejor y repartir beneficios*.

En el Japón, afirma Frank Gibney, el sindicato de empresa es una organización que funciona; ha tenido efectivos resultados. Tanto la gerencia como los trabajadores comprenden que la otra parte tiene como preocupación fundamental el interés de la compañía. Resuelven sus diferencias dentro del marco de esa premisa, que se inscribe en la "sociedad de consenso" del Japón moderno.

Hay algunos sindicatos nacionales, pero rara vez intervienen directamente en los asuntos de un sindicato local. "Sería impensable en Japón recibir una contra orden del cuartel general nacional a la aceptación por un sindicato local de concesiones salariales"**.

14. ¿ASESORIA JURIDICA EN LA EMPRESA?

En Japón se precisa de poca asistencia legal. Son escasos los departamentos legales o los abogados consultores en las empresas japonesas. Cuando éstas tienen la asesoría legal necesaria constituida sobre todo por no japoneses. La rutina normal de revisar contratos y convenios la realizan empleados del departamento de planificación, de la administración general o del despacho del presidente de la compañía. Tal vez algunos sean titulados

* Frank Gibney, Ob. Cit. Pág. 115.

** Frank Gibney, Ob. Cit., Pág. 132.

en Derecho, pero es raro que entre ellos se encuentren abogados en ejercicio y menos aún Juristas especializados.

En el criterio japonés se supone que un hombre de negocios es capaz de redactar y opinar sobre acuerdos comerciales sin necesidad de pedir asesoría a otros. A la mayoría de las compañías japonesas no se les ocurre llamar a los abogados hasta que se encuentran frente a un inminente litigio.

En el criterio japonés se supone que un hombre de negocio es capaz de redactar y opinar sobre acuerdos comerciales sin necesidad de pedir asesoría a otros. A la mayoría de las compañías japonesas no se les ocurre llamar a los abogados hasta que se encuentran frente a un inminente litigio.

Dice Frank Gibney que le sorprendió comprobar que en una compañía japonesa con cifra anual de ventas de 700 millones de dólares, no sólo no se tenía ningún asesor legal fijo, sino que tan sólo dos de los máximos ejecutivos sabían quién era el abogado de la firma, al cual utilizaban mayormente cuando trataban con empresas extranjeras.

El jurista y sociólogo japonés Kawashima Takenori ha dicho: "La noción de que una justicia basada en normas universales pueda existir independientemente de la voluntad de las partes es, al parecer, ajena al hábito tradicional del pueblo japonés... Eso es natural en una sociedad que no está basada en los derechos inalienables del individuo sino en la relación armoniosa entre las personas en la cual el individuo resulta incompleto si se le considera aislado de sus relaciones".

Estas ideas se reflejan también en los contratos. Una cláusula típica de un contrato japonés sería ésta: "En el caso de que surgiera alguna disputa entre las partes con respecto a los derechos y obligaciones derivados de este contrato las partes discutirán el asunto entre ellas, de buena fe".

Nick Lions, en su interesante libro ya citado sobre la Corporación SONY, reseña que como "los japoneses hacen sus contratos más bien por acuerdos personales que por documentos escritos, en los contratos que Akio Morita (presidente de la SONY) suscribía en Estado Unidos, consideraba que los acuerdos ver-

bales a que se había llegado eran las cláusulas más importantes, aún cuando no se hubieran escrito. Litigar no es característico de los japoneses y Morita no acostumbra leer con mucho cuidado los contratos”*.

Será curioso para el lector saber además que pocos japoneses han tenido que contratar en algunas oportunidades los servicios de un abogado. Puede decirse que la mayor parte de los habitantes del país viven y mueren sin haber visto siquiera uno en toda su vida.

Hay en consecuencia una relativa tranquilidad en cuanto a litigios y acciones legales. Algunos procesos contenciosos resultan por supuesto inevitables, pero rara vez se publican en los periódicos.

Los abogados especialistas en legislación empresarial son muy pocos en número. La mayoría de los abogados se ocupan de asuntos criminales. Las mayores causas de controversia judicial son relativas a casos de contaminación ambiental y disputas sobre terrenos y construcciones, ya que se trata de un país donde el valor de los bienes raíces ha subido en proporción considerablemente elevada; sin embargo, muy pocos abogados se dedican a la compraventa de bienes raíces.

A la altura del año 1962, por ejemplo, el total de abogados del ejercicio privado de su profesión era algo más de 12,000 en todo Japón, un país con 117 millones de habitantes para esa época. Estas cifras equivalían aproximadamente a un abogado por cada 10,000 habitantes.

Los japoneses se muestran respetuosos de la Ley. Se sienten incómodos por naturaleza si se ven envueltos en un proceso contencioso en un tribunal de justicia. Para los japoneses es mucho más deseable el compromiso que la confrontación. Dado que la armonía es meta de su estilo de vida y un principio general de su sociedad, el proceso de diálogo y consulta suele ser más importante que una sentencia dictada en juicio contradictorio**.

* Nick Lyons, Ob. Cit. Pág. 49.

** Frank Gibney, Ob. Cit. Págs. 151-152

15. APORTES Y COMENTARIOS DE ADMINISTRATIVISTAS DOMINICANOS SOBRE LA EMPRESA JAPONESA.

A. Lic. Miguel Sang Ben

En su interesante libro "Empresarios y Samurais" (Editorial Argumentos, Santo Domingo, 1987) el licenciado Sang estudia el capitalismo japonés, para aprovechar sus experiencias a título de lecciones para el desarrollo latinoamericano.

El autor señala que en el estudio concreto del caso de Japón se observa una estrategia que permite poner el Estado al servicio de la solución de los problemas de la sociedad. A su juicio, es el caso más exitoso de cooperación Estado-Sector Privado, que puede servir de ejemplo a la realidad latinoamericana.

También en este libro su autor hace referencia a determinadas prácticas gerenciales japonesas tales como el sistema del "empleo de por vida", los círculos de control de calidad" y "el desarrollo organizacional desde dentro".

B. Dr. Raymundo Amaro Guzmán

En su valioso libro "Administración de Empresas" (Editorial Tiempo S. A. ETSA, Santo Domingo, 1986), el doctor Amaro destina el Capítulo V a reseñar el pensamiento administrativo contemporáneo e incluye un análisis del estilo de administración de las empresas japonesas, en el cual destaca las directivas en que puede sintetizarse lo que William Ouchi denomina "pasos del desarrollo" en una organización Z, a saber:

- Filosofía administrativa
- Productividad y confianza
- Estabilidad del empleo
- Desarrollo de las relaciones humanas
- Decisiones basadas en un proceso de evaluación y promoción, y,
- Desarrollo profesional.

Además, el autor nos honra al transliterar las conclusiones y reflexiones finales de nuestra ponencia presentada en la Primera Jornada de Ciencia Administrativa de la Academia de Ciencias, las cuales aparecen en estas páginas.

C. Lic. José Cruz Pichardo

En opinión oral vertida en el Taller OMSA (recogida por la Revista OMSA, Año 2, No. 17, abril de 1987) el licenciado Cruz Pichardo señala que "la Teoría Z no es realmente un postulado formal, sino el modo de operar de la gestión administrativa japonesa, originada en una base cultural y filosófica-religiosa muy profunda... Después de los resultados de la post-guerra, los norteamericanos, que son los primeros en la economía occidental, vieron que el Japón los estaba arrojando; entonces algunos decidieron invertir en investigaciones en ese país y tratar de determinar qué estaban haciendo que les daba tan buenos resultados, en relación con los resultados micro y macroeconómicos en Norteamérica, que se dedicaron a analizar la forma de trabajar en las empresas japonesas".

Los comentarios que siguen fueron vertidos en la Primera Jornada de Ciencia Administrativa de la Academia de Ciencias de la República Dominicana, efectuada en Santo Domingo, en octubre de 1985.

D. Lic. Servando Boumpensiere hijo

El licenciado Boumpensiere destaca los siguientes aspectos relativos a la empresa japonesa:

- 1) Respecto de la empresa por el ambiente de trabajo, interno y externo, y por el consumidor, con sentido de servicio En nuestro país -anota- el servicio al consumidor es problemático pues se tiene muy presente el beneficio económico y hasta se llega al extremo de sacrificar el servicio por obtener dichos beneficios. Personalmente -agrega- no conozco ningún caso en la República Dominicana, donde la eficiencia lograda en una empresa se traduzca en beneficio para el consumidor, por ejemplo con rebajas de precios como en el caso del Japón.

2) Legislación. No ayuda mucho nuestra legislación actual, en cuanto a la regulación de relaciones laborales... El empleo estable es un sueño irrealizable ahora mismo.

3) Idea de que un ejecutivo no tiene que prepararse más, sólo debe mandar. En nuestro país cuando los empleados llegan a cierto nivel jerárquico o gerencial, consideran que no es necesario seguir capacitándose o recibiendo entrenamiento. Y naturalmente, esto supone que tiene los conocimientos apropiados y la experiencia amplia para resolver los problemas que se presentan en la empresa.

4) Toma de decisiones. Es frecuente que cuando un dominicano, profesional o no, asume una posición de alta gerencia, se convierte en un dictador, situación que se da tanto en el sector público como privado en la República Dominicana ... Las empresas, que son parte esencial del sostén político, económico y social del país, no "escapan" a esa situación ... De aquí, en parte, el porqué de nuestra "necesidad" de ser jefes y nuestra pobre aceptación del trabajo en equipo, de tomar decisiones en conjunto o dando participación activa al personal involucrado*.

E. Maritza Olivier, M. S.

La "persona" parece ser lo que realmente importa para los japoneses, por encima de los métodos, instrumentos y técnicas, en relación al trabajo... Por lo tanto, hay la necesidad de una actitud mental diferente de aquellos comprometidos en la industria y el comercio y un entendimiento de lo sensible de la cooperación del personal.

Asimismo, se requiere eliminar el miedo, la suspicacia y la inseguridad, cuando se trata de relaciones humanas, si queremos alcanzar la eficiencia... Todas las personas en puestos de supervisión: gerentes, directores, encargados, deben de estar conscientes y reaccionar a los problemas de los empleados. Efectivas relaciones humanas no pueden ser legisladas. Las buenas relaciones sólo se desarrollan si la gerencia o la alta administración cree en y actúa para su implantación y tiene respeto por el individuo, lo cual demanda acciones continuas...*.

* Memoria de la 1ra. Jornada de Ciencias Administrativas, Academia de Ciencias, Ed. Tiempo, S. A., 1987, Págs. 162-163.

* Memoria... Pág. 165.

F. Lic. Juan Pablo Leocadio

... Todos estamos de acuerdo en que el comportamiento y la mentalidad de la sociedad oriental es diferente al de la sociedad occidental y por tanto es una derivación de las pautas valorativas de cada sociedad...

... La administración se desarrolla a través de la cooperación, y si no hay confianza, intimidad y sutileza en la sociedad occidental, no podemos pretender una administración sana.

La confianza, la intimidad y la sutileza son aspectos característicos de la sociedad japonesa...

... En el ejemplo japonés se encuentra una sociedad industrial sumamente exitosa en la cual la intimidad se presenta en el lugar de trabajo como en otros ambientes.

... El envidiable entendimiento que se da en la empresa japonesa entre obreros y administración, más la subordinación del individuo a la colectividad, figuran entre los factores decisivos que explican el impresionante desarrollo del Japón. Amén de la ética confuciana que permea el comportamiento del ciudadano y lo impulsa a trabajar arduamente.

El motivo de la actividad empresarial japonesa trasciende el objetivo de rentabilidad. Para la empresa japonesa es notablemente importante el grado de participación en el mercado, el desarrollo de nuevos productos y la imagen que la colectividad tiene de la empresa... **

G. Dr. Víctor Melitón Rodríguez

... De nuestra parte tenemos la impresión de que la Teoría Z Japonesa... en mucho se ha nutrido de corrientes de pensamientos y experiencias que también nos dicen de otros modelos y escuelas de gestión técnica y de interrelación patrono-empleado, como son entre otras la "Escuela de Relaciones Humanas" iniciada por Elton Mayo, Roethlisberger, Parker Follet y otros pensadores norteamericanos, así como la famosa "Teoría Y" desenvuelta principalmente por Douglas McGregor a partir de los estu-

** Memoria... Págs. 169-171.

dios de Abrahan Maslow; aunque en definitiva es imperioso reconocer que los elementos de la Teoría Z, expuestos por el señor Ouchi, sin duda es mucho lo que pueden aportar a la gestión científica de las organizaciones, lo mismo que al campo de las relaciones laborales**.

H. Una intervención japonesa: la del Dr. Takeo Iguchi, Embajador del Japón.

... En el trasfondo de la relación armónica entre el empleador y el empleado, subyace la característica de la organización vertical de los sindicatos japoneses es decir, que a cada empresa pertenece un gremio de obreros y generalmente no hay una confederación horizontal de gremios de obreros en la misma área fabril tal como sucede en muchos otros países en las empresas privadas...

... Quiero ratificarles el hecho de que muchos japoneses dan suma importancia al elemento ético en su actuación como líderes empresariales y así diversas compañías cuando enfrentan la caída de sus ventas y ganancias prefieren hacer una reducción simultánea de los sueldos de todos sus miembros, en lugar de forzar el despido o suspensión de sus empleados. Se dan exageraciones en cuanto a actitud ejemplar de los empleadores japoneses en vista de que también existen patronos que son muy fríos y dictatoriales, quienes despiden, sin vacilar un segundo, a sus empleados, pero ellos no son aceptados ni bien queridos por los demás.

Es también razonable hacer hincapié en la estrecha colaboración existente entre el gobierno y los empresarios privados del Japón. Es posible atribuir esta característica a la larga historia feudal del Japón y al sentido de crisis nacional desde la mitad del siglo XIX.

Es mi parecer que la sociedad de consenso no se habría podido desarrollar si no se hubiese logrado el elevado nivel de vida económico del Japón.

El éxito recobró y reforzó la confianza en la propiedad comunitaria tradicional.

** Memoria ... Págs. 169-71.

Por ésta razón, la cultura de consenso entre el gobierno, los empresarios y trabajadores había de ser la consecuencia del desarrollo de nuestra economía moderna.

Finalmente, deseo enfatizar que la clave del éxito producto de los fabricantes japoneses reside en la formación de los círculos de control de calidad de los productos compuestos por los obreros de cada empresa, cuya actividad eficientemente organizada podría ser adoptada en la República Dominicana para obtener el aumento de la productividad en el trabajo*.

16. ALGUNAS COMPARACIONES DEL COMPORTAMIENTO JAPONES CON LA REALIDAD LABORAL Y LA ADMINISTRACION EN LA REPUBLICA DOMINICANA.

Para cumplir con el propósito del tema central de la Primera Jornada de Ciencias Administrativas de la Academia de Ciencias, que requirió consignar la aplicación de las teorías y estilos de Administración expuestos en ese evento en la realidad empresarial de la República Dominicana, hicimos algunas comparaciones entre el comportamiento japonés y el comportamiento dominicano en el mundo del trabajo.

En primer lugar señalamos que la secular cultura japonesa, propia de un país que cuenta con 29 siglos de historia y 25 siglos de dinastía imperial, abundante en antiguas tradiciones y costumbres que se transmite de generación en generación, está presente en muchos aspectos de la vida laboral del Japón y han mantenido su vigencia no obstante las influencias norteamericanas y el espectador desarrollo económico verificado en esa hermana potencia oriental a partir de los años de postguerra. La República Dominicana es una joya nación con sólo 145 años de vida constitucional como Estado Libre e Independiente, que ha recibido el legado cultural de un país latino como España, a lo cual hay que agregar influencias culturales de otros países europeos, de la cultura afro-antillana y más recientemente, por razones geopolíticas, del estilo de vida norteamericano.

De suerte que la tradición cultural que el Japón lleva acentuadamente a la empresa de su país y que influye marcadamente en el

* Memoria... Págs. 175-176.

comportamiento laboral, dista mucho de las raíces culturales dominicanas. Sería extremadamente raro para el empleado dominicano, privado o público, cantar el himno de su empresa o recitar un credo de valores morales de la organización donde trabaja al comienzo de cada mañana de labores. La declaración de una filosofía empresarial, conectada a la difusión de valores compartidos que los japoneses llaman "espirituales" y que son inculcados sistemáticamente a los trabajadores para que se sientan identificados con la compañía, es cosa rara en la empresa dominicana.

Igualmente, la honradez como valor "espiritual" en la práctica de los negocios y el sentido moral confuciano que se refleja en la filosofía empresarial proclamada por las grandes firmas del Japón y el pensamiento de sus más connotados líderes empresariales, contrasta marcadamente con la muy "laxa" ética de los negocios que abunda infortunadamente en el ámbito del comercio y de la industria en la República Dominicana y que se manifiesta, entre otros vicios, en las lacras criminales del agiotismo comercial y en el soborno delictuoso al que apelan muchas empresas en el ejercicio de sus funciones.

Mientras en Japón es frecuente -para citar un ejemplo- que tan pronto como un aumento del volumen de producción origina reducciones en los costos, dichas reducciones sean trasladadas en beneficio del consumidor mediante la rebaja de los precios como principio básico para promover el bienestar de la comunidad, en el ámbito dominicano los medios escritos de comunicación masiva incluyen frecuentes titulares que denuncian acciones fraudulentas de diversos tipos en el que incurren firmas locales, ya sea en perjuicio de los consumidores o en evasiones al fisco. Para citar sólo un ejemplo: El Presidente de la Asociación de Empresas Industriales de Herrera ha declarado en la prensa escrita que conforme a datos confiables revelados por autoridades tributarias durante el "Diálogo Tripartito" de 1988, de más de 35,000 empresas registradas, apenas 7,000 pagaban el Impuesto Sobre la Renta (El Nacional", edición del 8 de febrero de 1989, Pág. 2).

En tercer lugar, y excepción hecha de una incipiente y valiosa literatura administrativa de unos pocos autores dominicanos que recién se incorporan como textos en nuestras aulas universitarias (no antes de 1984), las ideas y los estilos de administración científica que han llegado e influido en el ámbito empresa-

rial dominicano provienen, por una parte, de las políticas y prácticas gerenciales importadas a través de las grandes firmas de capital norteamericano que han operado en el país aproximadamente en los últimos 50 años, y por otra parte, mediante los tratados de ciencia administrativa de autores norteamericanos y europeos traducidos a nuestro idioma por editores latinoamericanos o españoles —que han sido textos en las universidades locales— con contados casos de autores iberoamericanos también influenciados por el pensamiento administrativo norteamericano y europeo. En suma, una influencia científica occidental.

Cabe destacar también que propiciado por el nivel de salarios, el costo creciente de la vida y una frágil estabilidad laboral, el comportamiento típico en Dominicana, del joven recurso humano calificado, integrado a la actividad productiva mediante el empleo, acusa, sobre todo antes de llegar a la madurez profesional, una marcada tendencia a servirle al patrono que mejores condiciones salariales le ofrezca. Esta conducta de frecuente rotación tan extraña al comportamiento japonés, refleja en no pocos casos una inquietud del joven trabajador calificado de ambos sexos, por aumentar sus ingresos y escalar lo más rápidamente posible posiciones de jerarquía administrativa o técnica generadoras de estatus social. En este medio dominicano se dan casos de inversiones en el adiestramiento de recursos humanos los cuales son “pirateados” sin escrúpulos por otras organizaciones; quienes acceden a esas proposiciones no tienen la delicadeza ética de permanecer prestando servicios en la entidad que auspició su capacitación por lo menos un tiempo razonable, a fin de dar lugar a que su empleador aproveche la transferencia y aplicación de su tecnología y recupere la inversión que esta actividad supone, y se marchan.

Por otra parte, la permanencia en nuestro Código de Trabajo del derecho del desahucio establecido sin restricciones, —con excepción de las que se consignan en algunos pactos colectivos— a pesar de los esfuerzos de sectores de la vida nacional que mediante propuestas de legislación han intentado que se restrinjan las disposiciones vigentes de este derecho discrecional a la terminación del contrato de trabajo, atenta contra la estabilidad en el empleo del hombre de trabajo dominicano. Desde la ya lejana fecha de septiembre de 1978, en el auditorio de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) se abogaba, durante el

desarrollo de las recordadas "Mesas Redondas sobre Reformas de las leyes laborales", por una mayor estabilidad de los trabajadores dominicanos en sus empleos. En su intervención del 2 de septiembre del referido año en la memorable jornada, el abogado y profesor universitario doctor Darío Fernández Espinal proclamaba que, citamos: "esta Mesa Redonda debe discutir y decidir si es pertinente y realizable en nuestro ámbito jurídico, la derogación de los Arts.68 y siguientes del Código de Trabajo que regulan la terminación del contrato de trabajo por desahucio, o si debe limitarse el mismo a determinados casos específicamente indicados por la ley... El desahucio como institución laboral, ha sido severamente criticado tanto por tratadistas como por representantes de sectores laborales... Se ha dicho que el desahucio es la negación misma de la estabilidad de los trabajadores en sus empleos; que mientras exista esta forma de terminación abusiva en nuestra legislación, consignada como un derecho de orden público para el patrono, la paz laboral será una quimera... "El referido jurista reiteraba: "El estudio de la conveniencia de excluir el desahucio de nuestra legislación por la derogación de los artículos 68 y siguientes del Código de Trabajo que contemplan, o el mantenimiento de dicha institución con la corrección de los defectos que la compañía actualmente en su ejercicio, es labor que compete a los integrantes de esta mesa Redonda"*.

Por otro lado, hay que reconocer en favor de la realidad laboral dominicana, una característica que la diferencia de los rasgos japoneses, cual es la situación de la mujer. Mientras en Japón la mujer es por definición una empleada temporera, excluida por tanto de la larga estabilidad garantizada al hombre, en una sociedad en donde la mujer casada de clase media no trabaja, el panorama en nuestro país es acentuadamente distinto. La mujer dominicana está en la actualidad integrada a la fuerza de trabajo productiva en condiciones casi equiparables a las del hombre, observándose una notoria reducción en la discriminación por razones de sexo, lo que permite que la mujer que accede al empleo contactual privado o ingresa en la administración pública, labore en condiciones de trabajo similares a las del hombre.

Desde el inicio de sus servicios formativos, el INFOTEP ha tenido muy en cuenta la formación técnico profesional dirigida

* Cuadernos Jurídicos de la UNPHU, Año II, No. 20, Sept. 1978, Pág. 37.

a nuestras mujeres para incorporarlas como entes productivos al proceso de desarrollo en los sectores agropecuario, industrial, comercial y de servicios de nuestra economía y contribuir a hacer realidad sus legítimos derechos de promoción social y profesional. En un proyecto de ley introducido en las Cámaras Legislativas en 1986, se propuso la modificación del Principio 7mo. del Código de Trabajo para consagrar en este postulado "la igualdad de derechos entre los trabajadores de ambos sexos; en consecuencia ninguna disposición del presente Código se interpretará en forma contraria a este principio". El actual precepto No.7 establece que las mujeres no pueden dedicarse a labores que no sean apropiadas a su sexo. Estimamos que con la reforma propuesta en el citado proyecto de ley se evitaría que una interpretación acomodaticia del Principio 7mo. margine de ciertos puestos de trabajo a la mujer dominicana, sobre todo en posiciones tradicionalmente desempeñadas por hombres.

El encarecimiento del costo de la vida y el bajo nivel relativo de los salarios en Dominicana, ha determinado que muchas mujeres casadas de clase media trabajen en organizaciones públicas y privadas, para ayudar al esposo al sostenimiento del hogar. Incluso la mujer profesional y calificada está alcanzando posiciones ejecutivas en los sectores públicos y privado en condiciones competitivas con el hombre, avance que significa la desaparición progresiva de uno de los más fuertes prejuicios discriminatorios que tradicionalmente han lesionado a la mujer en muchos países: el acceso a puestos ejecutivos y de supervisión.

17. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES:

Hemos expuesto algunos rasgos del estilo de administración de empresas del Japón, cuya vigencia ha permitido que las grandes empresas de ese pujante país obtengan una alta productividad. Los estudiosos e investigadores de este sistema administrativo concuerdan en que:

a. El comportamiento laboral del empleador y del empleado en Japón está estrechamente asociado a la cultura y a las antiguas tradiciones de la sociedad japonesa, las cuales difieren de la cultura de los países de Occidente.

b. Las grandes corporaciones japonesas cuentan con una filosofía empresarial escrita, imbuida de valores éticos, que se en-

señan al trabajador para que identifique con lo que los administradores japoneses denominan "objetivos de orden superior".

c. La empresa japonesa concede mucha importancia y esto lo evidencian las políticas coincidentes de muchas compañías, a su rol de servicio a la comunidad. No sólo a la comunidad que constituye su entorno, sino en su concepción más amplia. Y

d. La clave del éxito productivo de la empresa japonesa reside en el aprovechamiento y uso eficiente de prácticas norteamericanas técnico-administrativas asimiladas desde la época de las posguerra, combinadas con sensibles políticas básicas de personal y una muy oriental actitud y conducta solidarias de su recurso humano.

De estas conclusiones podemos extraer los siguientes puntos de reflexión:

1. Sería difícil para cualquier empresa dominicana adoptar, sin adaptar, un estilo gerencial imbuido de una cultura oriental diferente a la cultura dominicana y a sus influencias occidentales más directas.

2. Un paso positivo sería a nuestro juicio incorporar al estudio del pensamiento administrativo contemporáneo en la carrera universitaria de administración de empresas, el análisis del estilo gerencial del Japón, como un modelo integrador digno de ser seriamente tomado en cuenta.

3. Instituciones académicas, grupos empresariales, agencias de adiestramiento y corporaciones con estructura de capacitación interna, podrían organizar seminarios dirigidos a analizar el sistema administrativo de las grandes firmas del Japón, como se ha hecho con otros sistemas administrativos.

4. Las empresas dominicanas importadoras de productos japoneses podrían tomar la iniciativa de auspiciar pasantías en el país de administradores de sus firmas asociadas de Japón, para ser aprovechadas por estas organizaciones y también con fines académicos. Y

5. Finalmente, ejecutivos de empresas dominicanas y docentes e investigadores de nuestras universidades y academias

científicas deberían contar con facilidades para girar visitas de observación y estudio a industrias y firmas comerciales de Japón, vivencias que a su regreso serían aprovechadas por sus entidades y por los sectores académicos del país.

BIBLIOGRAFIA

- ACADEMIA DE CIENCIAS, COMISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA. "Memorias de la Primera Jornada de Ciencias Administrativas. Editorial Tiempo. S. A., 1987.
- AMARO GUZMAN, RAIMUNDO. "Administración de Empresas". Capitulo V, Editorial Tiempo, S. A. Santo Domingo, 1986.
- CABRERA, ING. MARIO. "El Sector Privado en la República Dominicana", Ponencia presentada en Seminario ANJE'85. Revista El Industrial No. 199, Santo Domingo, agosto 1985.
- CODIGO DE TRABAJO DE LA REPUBLICA DOMINICANA, Santo Domingo, varias ediciones.
- COLMENAREJO GOMEZ, VICTOR. "De la Teoría x la Teoría Z". Revista Alta Dirección, número 120, Madrid, 1985.
- CONFUCIUS, THE HERITAGE SERIES. Printed in the Republic of China, Taiwan, June, 1988.
- CUADERNOS JURIDICOS DE LA UNPHU, Año II, No. 20, Publicación de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de UNPHU, Santo Domingo, septiembre, 1978.
- DRUCKER, PETER F. "La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas", Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1976.
- ESQUEMA CRONOLOGICO DE LA HISTORIA DEL JAPON, Oficina de Información Pública, Ministro de Asuntos Extranjeros, Japón, 1978.
- GIBNEY, FRANK, "El Milagro Programado", Editorial Planeta, S. A., Barcelona, 1984.
- JAPON GRAFICO, Revista Trimestral, Vol. 9, No.3, 1986; Vol. 10, No. 3, 1987; Vol. 11, No. 3, 1988, publicación de Japan Graphic, Inc. Tokio, Japón.
- LYONS, NICK, "La Visión de SONY", Editorial Norma, Bogotá, 1982.
- MCGREGOR, DOUGLAS, "El Aspecto Humano de las Empresa", Editorial Diana, México, 1972.
- MELITON R., V., "Conducta, Capacitación y Valores en el Trabajo" (Temas complementarios de "Supervisión y Disciplina"). Publicaciones ONAP, Santo Domingo, 1982.

- MELITON R., V., "Trabajo en Equipo y Liderazgo Objetivo", Anuario de la Academia de Ciencias, 1987, No. 11, Santo Domingo.
- NADAL, PABLO, "Una Tercera Dimensión en Organización: La Teoría Z", Anuario de la Academia de Ciencias de la República Dominicana, Año 2, No.2, Santo Domingo, 1976.
- OUCHI, WILLIAM, "Teoría Z", Fondo Educativo Interamericano, S. A., México, 1982.
- OUCHI, W., "Sociedad M", Fondo Educativo Interamericano, México, 1986.
- PASCALE, RICHARD y ATHOS, ANTHONY, "El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa", Ediciones Grijaldo, S. A., Barcelona, 1983.
- PUJOLS, LIC. ARTURO, "El Carácter Dominicano", Vespertino "El Nacional", Santo Domingo, Edición del 25 de diciembre de 1988.
- REVISTA ECONOMICA INTERAMERICANA "PROGRESO", México, edición enero-febrero de 1986.
- REVISTA "IDEAS PARA UN MUNDO MEJOR", Instituto PHP, Edición Internacional, Tokio, Colección junio 1987 a enero de 1989.
- ROCA, FRANK, "La Teoría Z Japonesa, Colección "Antología de Nuestra Voz", No. 28, Santo Domingo, Casa Weber, 1986.
- ROUCEK, JOSEPH, Compilador, "Antología del Pensamiento Político - Confucio". Editorial Fraterna, Biblioteca Filosófica, Nueva York, varias ediciones.
- SCALA, Revista de la República Federal de Alemania, edición julio - agosto, 1988.
- SANG BEN, MIGUEL, "Empresario y Samurais", Editorial Argumentos, Santo Domingo, 1987.
- TALLER OMSA, Revista OMSA, Año 2, No. 17, Santo Domingo, abril de 1987.
- TAZAWA, MATSUBARA, OKUDA Y MAGAHATA, Historia Cultural del Japón: Una Perspectiva", Ministerio de Relaciones Exteriores, 1973.

